

ISABEL CRISTINA DE MIRANDA MENEZES

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO
PARANÁ: UM ESTUDO DE CASO**

**Monografia apresentada à disciplina de Projeto
de Pesquisa em Informação II do Curso de
Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora: Prof. Ligia Leindorf Bartz
Kraemer**

**CURITIBA
2004**

***“Você precisa fazer aquilo
que pensa que não é capaz de fazer.”***

Eleanor Roosevelt

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	iv
RESUMO.....	v
1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS	5
2.1 OBJETIVO GERAL	5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	6
3.1 ESTUDO DE CASO	7
3.2 BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ.....	9
4 LITERATURA PERTINENTE	11
4.1 A COMUNICAÇÃO.....	11
4.1.1 Comunicação Formal e Informal.....	17
4.1.2 Comunicação Eletrônica.....	19
4.1.3 Canais, Meios e Veículos de Comunicação	22
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
4.3 A INFORMAÇÃO	26
4.3.1 Informação como Recurso Gerencial	27
4.3.2 Valor e Qualidade da Informação.....	30
4.4 POLÍTICA DE INFORMAÇÃO	33
4.5 FLUXO DE INFORMAÇÕES.....	35
4.6 MAPEAMENTO DA INFORMAÇÃO	39
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
7 RECOMENDAÇÕES.....	67
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO	71
APÊNDICE 2 – SIGLAS.....	78
ANEXO - ORGANOGRAMA	81

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – AS DIFERENTES FASES DA COMUNICAÇÃO E DA INFORMAÇÃO	12
QUADRO 1 – A ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	13
FIGURA 2 – CÉLULAS DE TEMPO/LUGAR	20
QUADRO 2 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE INFORMAÇÃO.....	27
FIGURA 3 – A CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO SEGUNDO A SUA FINALIDADE PARA UMA ORGANIZAÇÃO	28
QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO QUANTO AO NÍVEL ADMINISTRATIVO	29
QUADRO 4 – DIMENSÕES DA QUALIDADE DE INFORMAÇÃO.....	31
QUADRO 5 – MULTIDIMENSIONAMENTO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO.....	32
FIGURA 4 – A EQUAÇÃO DE VALOR DA INFORMAÇÃO.....	33
QUADRO 6 – A EVOLUÇÃO DO CONTROLE DA INFORMAÇÃO.....	34
QUADRO 7 – MAPA DE TIPOS DE RECURSOS INFORMACIONAIS	39
GRÁFICO 1 – COMUNICAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004.....	42
GRÁFICO 2 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INFORMAL NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004.....	43
GRÁFICO 3 – FLUXO DE INFORMAÇÕES NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004	45
GRÁFICO 4 – GRAU DE INCIDÊNCIA ATRIBUÍDA AO FLUXO DE INFORMAÇÃO VERTICAL DESCENDENTE NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004	46
GRÁFICO 5 – GRAU DE INCIDÊNCIA ATRIBUÍDA AO FLUXO DE INFORMAÇÃO VERTICAL ASCENDENTE NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004	46
GRÁFICO 6 – GRAU DE INCIDÊNCIA ATRIBUÍDA AO FLUXO DE INFORMAÇÃO HORIZONTAL NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004	47
GRÁFICO 7 – COMPARTILHAMENTO FORMAL DA INFORMAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004.....	47
GRÁFICO 8 – BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004.....	48
GRÁFICO 9 – O BOATO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004.....	49
GRÁFICO 10 – POLÍTICA DE INFORMAÇÃO DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004	50
GRÁFICO 11 – CLASSIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004.....	52
GRÁFICO 12 – MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004.....	53
GRÁFICO 13 – UTILIZAÇÃO DO VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004.....	55
GRÁFICO 14 – EFICIÊNCIA DO VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004	56
MAPA 1 – COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004.....	57
MAPA 2 – COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004.....	58
MAPA 3 – COMUNICAÇÃO INTERNA DA SEÇÃO BRAILLE DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004.....	59
MAPA 4 – COMUNICAÇÃO INTERNA DA SEÇÃO BRAILLE DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004.....	60
GRÁFICO 15 – A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004.....	61

RESUMO

Pesquisa exploratória que tem por objetivo descrever o processo de comunicação da Biblioteca Pública do Paraná, identificando o canal de comunicação (formal ou informal), a direção dos fluxos de informação (vertical descendente/ascendente e horizontal) e os meios, veículos e barreiras de comunicação. Apresenta literatura pertinente relacionada aos temas: Comunicação, Comunicação Formal e Informal, Comunicação Eletrônica, Canais, Meios e Veículos de Comunicação, Cultura Organizacional, Informação como Recurso Gerencial, Valor e Qualidade da Informação, Política de Informação, Fluxo de Informações e Mapeamento da Informação. A pesquisa foi enriquecida com um estudo de caso que, com auxílio do *software* UCINET 5.0 e da suíte gráfica *CorelDRAW* 10, mapeou os fluxos de informação de dois setores da Biblioteca Pública do Paraná. Como resultado verificou-se que a Biblioteca Pública do Paraná é uma organização sustentada pela comunicação formal, a qual flui nas direções vertical/descendente, ascendente e horizontal, utilizando basicamente o telefone, o computador e o papel como veículos de comunicação. Constatou-se o desejo dos colaboradores em verem mudanças no processo de comunicação interna da Biblioteca Pública do Paraná, principalmente por indicarem que faltam informações no próprio processo de comunicação da organização.

Palavras-chave: Comunicação; Fluxo de informação; Biblioteca Pública do Paraná; Comunicação organizacional; Política de informação; Mapeamento da informação.

1 INTRODUÇÃO

A história da humanidade revela que a comunicação, de modo geral, permeou, desde a cultura tribal até a cultura eletrônica, por modificações em sua estrutura. As modificações foram fundamentais para o desenvolvimento da sociedade. A fala e a escrita promoveram a realização de ações, como a troca e a transmissão de conhecimentos, permitindo ao meio organizacional reconhecer e considerar a comunicação como uma ferramenta estratégica para obter e repassar informações.

Pode-se dizer que em todas as atividades desenvolvidas em uma organização¹ está presente algum tipo de conhecimento seja ele tácito ou explícito. Diante disso, a importância pela comunicação interna se intensificou, de forma a colocá-la como uma das principais estratégias da organização com relação aos seus funcionários, considerados o principal ativo das organizações.

É imprescindível que a organização mantenha efetivos programas de relações e comunicação ambientais internas, pois um quadro de pessoal bem informado é pré-requisito e base sustentatória para uma comunicação organizacional eficiente e, conseqüentemente, um forte tributo à meta integrativa da organização com o meio externo.

Pode-se afirmar que o sucesso da organização vai depender do comprometimento dos seus colaboradores em serem responsáveis pelo processo de comunicação que, conseqüentemente, trará um fluxo de informações eficaz e um desenvolvimento organizacional melhor.

Sabe-se, no entanto, que a informação assume um valor efetivo na organização somente a partir do momento em que é comunicada, pois ela, em si mesma, nada significa, nada tem de real, se não for captada e compreendida por quem recebe. A informação, para ter valor, precisa ser comunicada.

Mas nem sempre foi assim. Houve um tempo em que a comunicação era praticamente unilateral. O emissor elaborava suas mensagens, utilizava os veículos de

¹ Vale ressaltar que, o termo organização é usado para referir-se a qualquer entidade jurídica, tais como: empresas, instituições públicas e privadas, organizações não governamentais entre outras.

comunicação e pouco se preocupava com o resultado do processo. O receptor era passivo e não participava de maneira efetiva da comunicação. Atualmente, o emissor deve estar atento e aberto às opiniões, críticas e sugestões do receptor. A comunicação só é eficiente se ela tem via de mão dupla. Por isso, o retorno obtido dos receptores é precioso para avaliar não só a eficácia da comunicação, mas também a imagem que se tem da organização.

A informação, objeto da comunicação, tornou-se um dos recursos mais importantes para auxiliar a tomada de decisão de pessoas e organizações. Para executar a tomada de decisão nas organizações é necessário que os gerentes dos níveis estratégico, tático e operacional, verifiquem em qual contexto a informação se enquadra, bem como, certifiquem as dimensões, características e atributos da informação.

Organizações modernas, cada vez mais, vêm tratando a comunicação como uma ferramenta estratégica, onde sua gestão pode transformar-se em vantagem competitiva.

É importante estabelecer a maneira que a comunicação interna deve fluir em uma organização, pois ela é parte integrante da sua política informacional. Deve-se assegurar que as informações estejam sendo recebidas e compreendidas pelas pessoas certas.

O bom fluxo informacional acontecerá se não houver problemas que interfiram na comunicação. Embora estabelecida a política, isto não quer dizer que não haja barreiras.

A comunicação promove mudanças que podem ser direcionadas positivamente ou não, conforme a capacidade de entendimento ou divergências das partes em interação.

O fluxo de informações de uma organização pode ocorrer por meio de uma comunicação formal ou informal, utilizando-se de telefone convencional ou celular, correio eletrônico, sistema de informações da empresa, documentos internos, fax, conversas nos corredores, reuniões entre outros meios. A preocupação das

organizações tende a ser cada vez maior em relação a sistemas organizados, ágeis e eficazes de comunicação.

Sendo assim, no processo de comunicação de uma organização é importante considerar: as informações que circulam no ambiente de trabalho, os canais utilizados e o relacionamento entre os funcionários.

A comunicação exerce influência direta na imagem da organização no mercado em que atua.

Preocupada com a comunicação interna e com os efeitos que esta comunicação traz para a imagem da Biblioteca Pública do Paraná (BPP), a autora, que se encontra inserida como funcionária na organização, foi motivada a realizar um estudo dos fluxos informacionais entre os setores da Biblioteca.

A problemática identificada neste assunto, comunicação organizacional, relacionada ao contexto da Biblioteca Pública do Paraná, leva às seguintes indagações:

- a) em que direção (ascendente, descendente, vertical, horizontal) acontece o fluxo informacional?
- b) que canal de comunicação (formal, informal) é utilizado pela Biblioteca em sua comunicação interna?
- c) quais os veículos de comunicação utilizados (papel, telefone, computador)?
- d) quais são os pontos positivos e negativos que a comunicação, tal como se processa atualmente, traz para o desenvolvimento organizacional da Biblioteca?

A obtenção de resposta a estas indagações e, conseqüentemente, o conhecimento do processo de comunicação interna da BPP, vem contribuir tanto com a literatura na área da Ciência da Informação, uma vez que a mesma é escassa, como com a própria BPP, na medida em que oferece subsídios a ações que levem ao sucesso interno e externo da organização.

Os resultados obtidos na pesquisa estão sintetizados da seguinte maneira:

- a) introdução: seção que expõe o tema da pesquisa, bem como sua problemática e justificativa;

- b) objetivos: seção que registra o que se pretende alcançar ao término da pesquisa.;
- c) procedimentos metodológicos: seção composta pelos passos seguidos e executados para a elaboração da pesquisa, acrescidos do detalhamento do estudo de caso realizado;
- d) a literatura pertinente: seção que apresenta a bibliografia levantada para o embasamento teórico da pesquisa;
- e) análise dos resultados: apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do instrumento de coleta de dados;
- f) considerações finais: seção que sintetiza a pesquisa apresentando os pontos relevantes com os resultado obtidos diante do que foi proposto;
- g) recomendações: sugestões para o encaminhamento da pesquisa.

2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa são divididos em geral e específicos.

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é descrever a comunicação interna da Biblioteca Pública do Paraná como subsídio a uma futura avaliação do processo de comunicação da empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos da pesquisa:

- a) explorar a literatura referente aos processos de comunicação nas organizações como base teórica para o estudo;
- b) mapear o fluxo informacional da Biblioteca Pública do Paraná;
- c) identificar os canais e veículos de comunicação da Biblioteca Pública do Paraná;
- d) identificar as barreiras na comunicação na Biblioteca Pública do Paraná;
- e) comparar o processo de comunicação vigente na BPP com a literatura pertinente à comunicação organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela utilização da pesquisa exploratória por se tratar da primeira aproximação da autora com o tema.

O embasamento teórico da pesquisa tem como fonte de dados a literatura pertinente ao tema e, para aprofundar a pesquisa com características práticas de fatos reais, a mesma foi complementada com um estudo de caso.

Para elaborar o referencial teórico desta pesquisa buscaram-se primeiramente, fontes de informação na *Internet*, consultando *sites* com catálogos documentais das seguintes instituições:

- a) bibliotecas de universidades: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS);
- b) associações de comunicação: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE);
- c) institutos: Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia (IBICT).

Para a busca das fontes levou-se em consideração as seguintes palavras-chave: barreiras de comunicação; canais, meios e veículos de comunicação; comunicação empresarial; comunicação organizacional; cultura organizacional; ferramentas de comunicação interna – *Lotus Notes*; fluxo de informação; informação como recurso gerencial; mapeamento do fluxo de informação; política de informação; valor e qualidade da informação.

Para aquelas bibliotecas cujo catálogo virtual encontrava-se desatualizado ou incompleto, foram realizadas visitas a fim de se consultar o catálogo local.

Selecionado o material a servir de embasamento para a pesquisa, o mesmo foi emprestado e/ou fotocopiado, lido e analisado e compilado no referencial teórico.

3.1 ESTUDO DE CASO

Um estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (...) A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias” (GIL, 1991, p. 58-59).

De acordo com SANTOS (2002, p. 31) o estudo de caso “é a seleção de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”.

O estudo de caso para esta pesquisa foi definido com base na participação da autora como funcionária da BPP, integrada ao sistema de comunicação da organização.

Para obtenção de informações estabeleceu-se um universo de pesquisa com base nos funcionários que tem poder de decisão na organização, ou seja, funcionários do nível operacional, tático e estratégico.

Este universo envolve 47 funcionários. Contudo, deste total, 6 funcionários encontravam-se ausentes por motivos particulares, restando 41 funcionários, dentre eles 28 chefes de Seção, 8 chefes de Divisão, 3 chefes de Grupos e 2 funcionários da Direção (Assessoria Técnica e a Secretária).

Para a coleta dos dados elaborou-se um questionário (APÊNDICE 1), dividido em três seções. Na primeira seção, apresentaram-se 11 questões, sendo 3 questões abertas e 8 questões de múltipla escolha relacionadas à comunicação interna da BPP em toda a sua estrutura. A segunda seção apresenta 8 questões relacionadas à célula da organização (setor, divisão, grupo, diretoria) de origem do respondente, sendo 2 questões abertas e 6 questões de múltipla escolha e, por fim, na última seção, elaborou-se uma pergunta de múltipla escolha para questionar os atributos da informação.

Para avaliação e validação do instrumento de coleta de dados, foram definidos aleatoriamente 5 funcionários do universo da pesquisa e aplicou-se o pré-teste. Conforme GIL (1991, p. 95), “o primeiro passo nesta etapa, pré-teste, consiste em selecionar indivíduos pertencentes ao grupo que se pretende estudar. Seu número pode

ser bastante restrito, independente da quantidade de elementos que compõem a amostra a ser pesquisada”.

Com a devolução do pré-teste, GIL (1991, p.96) informa que, “na análise, procura-se verificar se todas as perguntas foram respondidas adequadamente, se as respostas dadas não denotam dificuldade no entendimento das questões, se as respostas correspondentes às perguntas abertas são passíveis de categorização e de análise, enfim, tudo aquilo que puder implicar a inadequação do questionário enquanto instrumento de coleta de dados”.

Portanto, verificaram-se que algumas perguntas não foram respondidas diante da dificuldade do respondente em entender a questão formulada, como por exemplo a questão 3 da primeira seção, a questão 8 da segunda seção e a questão 1 da terceira seção. As questões foram reformuladas e o questionário foi aplicado na sequência.

Diante do fato da pesquisa tratar sobre comunicação e da facilidade da autora em se comunicar com os respondentes, os questionários já analisados, após o pré-teste, foram distribuídos da seguinte maneira:

- a) impresso: para funcionários sem acesso a *intranet* (*NOTES*);
- b) via e-mail: para funcionários com *intranet* (*NOTES*).

Um texto introdutório ao questionário abordou seu objetivo, a importância da colaboração dos funcionários e as opções para sua devolução.

Para o mapeamento do fluxo de informações foram escolhidas apenas duas das células da BPP, pois sua estrutura organizacional compõe-se de muitas células para serem analisadas. O mapeamento foi executado pelo *software*² de análise de redes UCINET versão 5.0 que demonstrou a comunicação interna das células escolhidas. Mas, para uma melhor visualização da hierarquia da organização, bem como da sua comunicação, foi utilizada uma suite³ gráfica, *CorelDRAW*⁴ versão 10.

² Qualquer programa ou grupo de programas que instrui o *hardware* sobre a maneira como ele deve executar uma tarefa, inclusive os sistemas operacionais, processadores de texto e programas de aplicação.

³ Conjunto de aplicativos. - Programa executável destinado a auxiliar o usuário na realização de determinadas tarefas num computador, como por exemplo, os processadores de texto (Word) e planilhas (Excel).

⁴ Programa completo de desenho baseado em vetores, com funções alargadas de tratamento de texto e desenho de precisão.

A análise dos demais dados foi representado por gráficos.

3.2 BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ

A Biblioteca Pública do Paraná (BPP), criada pela Lei nº 27, de 07 de março de 1857 é um órgão público de regime especial subordinado à Secretaria de Estado da Cultura do Governo do Estado do Paraná. Instalada na atual sede desde 19 de dezembro de 1954, foi inaugurada no Governo de Bento Munhoz da Rocha Netto, como parte das comemorações do Centenário da Emancipação Política do Paraná. De livre acesso, o seu atendimento se estende a toda a comunidade.

É um centro de cultura, lazer e informação que disponibiliza vários tipos de serviços e produtos para seus usuários.

O principal objetivo da BPP é possibilitar, facilitar e incentivar a leitura em todas as camadas sociais, e assim contribuir para a democratização da cultura e da educação das comunidades.

Ocupa uma área de 8.528,96 m² e ostenta a privilegiada posição de uma das bibliotecas públicas mais utilizadas do País, atendendo em média a 3.500 usuários/dia e efetuando cerca de 2.000 empréstimos diários de livros.

Atualmente a BPP apresenta um quadro com 233 funcionários, dentre eles estão 84 estagiários, 55 voluntários e 94 funcionários concursados pelo Estado.

A BPP dispõe de um acervo de aproximadamente 492.437 volumes de livros, além de folhetos, mapas, partituras, manuscritos, discos de vinil, CD's, diafilmes, diapositivos, fitas de vídeo, fitas cassetes e livros em *braille*.

Contando com recursos de informática, a Instituição permite pesquisas em seu acervo através da *Internet*.

Suas oito Divisões proporcionam um amplo atendimento aos usuários adultos e infantis por meio de consulta local e empréstimo domiciliar do acervo e oferta de atividades culturais, recreativas e educativas como seminários, palestras, exposições, concursos, cinema, teatro, hora do conto etc.

Os usuários podem, também, utilizar-se dos serviços de multimeios: ouvir música, assistir vídeos e freqüentar o Laboratório de Línguas que oferece cursos (auto-didatas) de inglês, francês, espanhol, alemão e português para estrangeiros.

As pessoas portadoras de deficiência visual são atendidas com material bibliográfico e serviços especiais.

A BPP é responsável pela guarda e preservação de todo o material bibliográfico e documental referente ao Paraná e atende, ainda, as bibliotecas públicas municipais através do Sistema Estadual de Bibliotecas Públicas.

A Ouvidoria da BPP representa os usuários, defendendo seus direitos, recebendo suas manifestações pessoalmente, por telefone, correspondência e urnas coletoras.

Em 2004 foi implantado na Biblioteca o TELECENTRO PARANAVEGAR permitindo a inclusão digital. Este serviço disponibiliza para os usuários computadores que possibilitam acesso gratuito à *Internet* e ao correio eletrônico. O TELECENTRO PARANAVEGAR está aberto para todos. É administrado pela Divisão de Informática da BPP, com auxílio da Companhia de Informática do Paraná (CELEPAR) que treina os funcionários do local para serem os orientadores permanentes deste TELECENTRO.

Outro produto elaborado pela Biblioteca que está em sua 4ª edição, é o Jornal da Biblioteca Pública do Paraná, com distribuição gratuita. Este jornal apresenta diversas matérias sobre Biblioteconomia, Ciência da Informação, Literatura e outros assuntos relacionados à cultura.

A estrutura organizacional da Biblioteca Pública do Paraná (ANEXO) conta com auxílio dos serviços de quatro grupos: Administrativo, Recursos Humanos, Financeiro e Planejamento.

A Biblioteca Pública do Paraná, antes de funcionar como Biblioteca, existe e funciona como uma organização e, para cumprir suas funções social e cultural junto à comunidade e legal junto a Administração Pública do Estado, utiliza informações para o seu desenvolvimento e gerenciamento, e para o cumprimento de seus objetivos como biblioteca pública.

4 LITERATURA PERTINENTE

A revisão da literatura foi, subdividida em seis subtemas, são eles: Comunicação, Cultura Organizacional, A Informação, Política de Informação, Fluxo de Informações e Mapeamento da Informação.

4.1 A COMUNICAÇÃO

A comunicação surgiu há cerca de 5.000 anos devido à necessidade de sobrevivência humana das sociedades primitivas que trocavam informações para relacionarem-se entre si.

Segundo MATTELART⁵, citado por RHODEN, PRETTO e MADALENA (2002), “em primeiro lugar a humanidade desenvolveu a fala, que passou das formas mais primitivas de grunhidos até a consecução da linguagem atual. Em segundo lugar, os seres humanos sentiram a necessidade de deixar registrada uma forma mais permanente do que acontecia nas suas comunidades e, por isso, criaram signos primitivos, o que mais tarde veio a tornar-se à escrita”.

RHODEN, PRETTO e MADALENA (2002) apresentam, resumidamente, a história da comunicação:

- a) desenvolvimento significativo da comunicação escrita – Gutemberg inventou a prensa e com ela a possibilidade de realizar cópias dos escritos – século XV;
- b) grande impulso da comunicação - Samuel Morse inventor do telégrafo - instalou a primeira linha telegráfica em 1844 – século XIX;
- c) inicia a chamada “Era da Telecomunicação Instantânea” – invenção do telefone em 1876 – Graham Bell;
- d) invenção do rádio e a comunicação através de ondas em 1901 – Guglielmo Marconi.

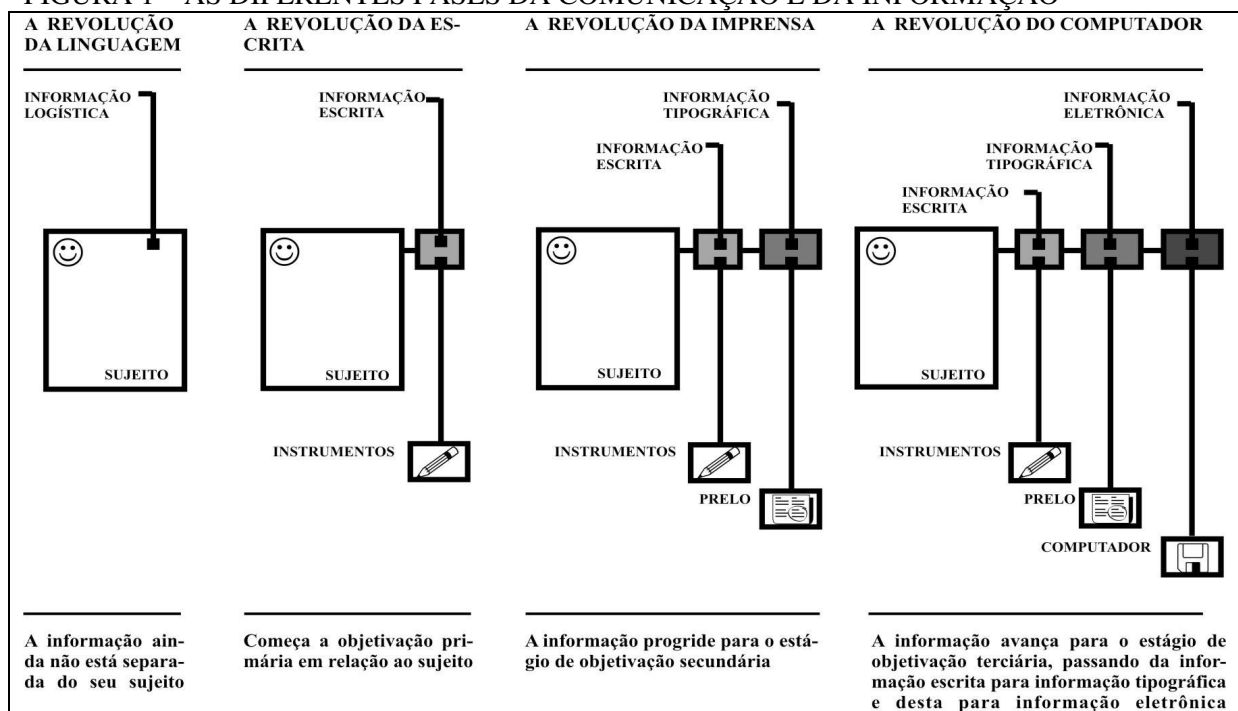
⁵ MATTELART, A. **História das teorias da comunicação**. São Paulo, 1999.

Essas invenções ratificam a necessidade que o homem, como ser social, tem de comunicar-se com os outros, com o intuito de trocar informações e, dessa forma, possibilitar o desenvolvimento das sociedades humanas.

O primeiro modelo de comunicação foi teorizado por Aristóteles ao afirmar que dentro da mesma comunicação existem pelo menos três elementos: o que fala, o que se tenta dizer e o que escuta. Mas, hoje RHODEN, PRETTO e MADALENA (2002) apresentam alguns elementos indispensáveis que devem estar interrelacionados, e que foram incorporados ao modelo inicial de Aristóteles, quais sejam: “emissor – receptor – mensagem – código – canal – contexto – ruídos – filtros – *feedback*”.

A comunicação continuou interagindo entre o emissor e o receptor e passou da cultura tribal para a escrita/tipográfica e da escrita/tipográfica para a cultura eletrônica, tal como se pode observar na figura 1 que ilustra as diferentes fases da comunicação e da informação.

FIGURA 1 – AS DIFERENTES FASES DA COMUNICAÇÃO E DA INFORMAÇÃO



FONTE: BARRETO, A. de A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n.2, p. 124, maio/ago. 1998. Disponível em: <http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=378&layout=abstract> Acesso em: 30 jul. 2004.

Adaptado de BARRETO.

Portanto, pode-se afirmar que a comunicação passou por várias modificações estruturais, entre as diferentes fases que determinam seu contexto, conforme apresentado no quadro 1.

QUADRO 1 – A ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Característica	Tipo de Comunicação		
	Oral	Escrita tipográfica	Eletrônica
Fundamental	Linguagem	Escrita alfabética, texto linear	Interação homem – máquina
Tempo de transferência	Imediato	Interação com o texto	Tempo real = imediato
Espaço de transferência	Convivência auditiva	Geográfico	Redes integradas
Armazenamento	Memória do emissor	Memórias físicas construídas	Memórias magnéticas
Relação de audiência	Um para vários	Um para muitos	Muitos para muitos
Estrutura da informação	Interativa com o emissor, uma linguagem	Alfabética, seqüencial, um tipo de linguagem	Hipertextual com diferentes tipos de linguagens
Interação com o receptor	Conversacional Gestual	Visual, seqüencial, linear	Interativa
Conectividade (acesso)	Unidirecionado	Unidirecionado	Multidirecionado

FONTE: BARRETO, A. de A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n.2, p. 124, maio/ago. 1998. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=378&layout=abstract>> Acesso em: 30 jul. 2004.

Observa-se no quadro 1 a diversidade dos elementos oral, tipográfico e eletrônico existente nos diferentes componentes na estrutura da comunicação (interferências), mostrando a complexidade da comunicação.

A comunicação, além de fazer parte do dia-a-dia de maneira informal, foi adaptada ao meio organizacional como uma ferramenta de trabalho para obter e repassar informações que venham trazer benefícios às organizações.

Organizações, por sua vez, vivem em um mundo que se modifica, inova e inventa, se movimenta e exige cada vez mais competência para se adequar a tantas dinâmicas. Por estes motivos, MELO (2002, p. 37) afirma que “a empresa influencia e é influenciada no seu ambiente de atuação e, invariavelmente, encontra-se envolvida numa dinâmica que lhe exige responder às mudanças que ocorrem nesse ambiente, procurando adequar-se a cada nova realidade. Essa é a missão da empresa”.

Atualmente, organizações encontram-se envolvidas com uma diversidade de informações e tentam, da melhor maneira, passar, por meio da comunicação, estas informações para os seus funcionários, fazendo com que se tornem cúmplices dos objetivos da empresa. Porém, BERALDO (2004?) ao estudar a comunicação interna das organizações, analisa no primeiro instante as organizações como um todo e acredita que “para que a organização cumpra plenamente seu papel na sociedade é necessário que ela tenha uma relação responsável com o meio ambiente, com o governo, com a comunidade onde está inserida e, principalmente, com o seu público interno”.

A autora afirma que “diversos fatores, como a revolução tecnológica e a globalização, estabeleceram uma nova relação entre as organizações e o seu público interno em que a postura de ambos mudou” (BERALDO, 2004?).

Depois de constatar a importância da comunicação entre a organização e o ambiente, adotando ferramentas de publicidade, propaganda e *marketing*, as organizações passaram a valorizar também a comunicação interna. Porém, hoje as organizações se dão conta de que a comunicação interna só é eficiente quando todos se sensibilizam para a importância do tema. Por mais que haja canais de comunicação entre a organização e os funcionários, e por melhores que sejam seus conteúdos, formatos e frequência, seu impacto e eficiência ficam limitados se os empregados não ajudam a fazer com que as informações e os conhecimentos circulem. É importante que aconteça a comunicação desde a alta diretoria aos operários de fábrica, e que todos sejam responsáveis por ela.

A comunicação na atual sociedade pode ser definida como:

um processo interpessoal de envio e recebimento de símbolos com mensagens a eles atachados. Mediante a comunicação, intercambiamos e compartilhamos informação e também influenciamos e compreendemos uns aos outros em nível pessoal e profissional. A maioria dos administradores passa 90% do tempo comunicando-se com pessoas. Atuam como ‘centros nervosos’ nas redes de processamento de informação chamadas de ‘empresas’, em que continuamente coletam distribuem e processam a informação. Considerando-se que a comunicação deficiente pode significar má administração, os administradores precisam acima de tudo comunicar-se eficientemente entre eles e com os outros, tanto dentro como fora da empresa (TURBAN, 2004, p. 131).

Para dar continuidade ao estudo da comunicação, se faz necessário entender que ela só poderá acontecer se houver:

dados - são itens referentes a uma descrição primária de objetos, eventos, atividades e transações que são gravados, classificados e armazenados, mas não chegam a ser organizados de forma a transmitir algum significado específico. Os dados podem ser numéricos, alfanuméricos, figuras, sons ou imagens. Um banco de dados consiste de dados armazenados, organizados de maneira a possibilitar sua posterior recuperação.

informação – é todo conjunto de dados organizados de forma a terem sentido e valor para seu destinatário. Este interpreta o significado, tira conclusões e faz deduções a partir deles. Os dados processados por um programa aplicativo têm uso mais específico e maior valor agregado do que aqueles simplesmente recuperados de um banco de dados. Esse aplicativo pode ser um sistema de gerenciamento de estoques, um sistema de matrículas *on-line* de uma universidade, ou um sistema de *Internet* para compra e venda de ações.

conhecimento – consiste de dados e informações organizados e processados para transmitir compreensão, experiência, aprendizado acumulado e técnica, quando se aplicam a determinado problema ou atividade. Os dados processados para extrair deduções críticas e para refletir experiência e perícia anteriores fornecem a quem os recebe conhecimento organizacional, de alto valor potencial (TURBAN, 2004, p. 63).

A partir do momento que o dado for coletado, transformado em informação e pelo conhecimento do funcionário, utilizando-se do meio de comunicação que lhe for mais conveniente no momento para transmitir ao receptor sua mensagem, aí estará acontecendo o processo de comunicação.

Deve-se considerar, portanto, que “quando a informação é transmitida e recebida, mas não é compreendida, não existe comunicação. Comunicação é diferente de informação” (MARCHIORI⁶, citado por BERALDO, 2004?).

A comunicação compreende toda a rede de relações discursivas que ocorre no âmbito das organizações.

A comunicação deixa claro por que determinadas decisões são tomadas em uma organização e, ao mesmo tempo, estimula a participação dos funcionários para ouvirem e opinarem, fazendo com que se sintam co-responsáveis pelo sucesso da organização. Assim, a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e as metas da organização.

⁶ MARCHIORI, M. **Organização, cultura e comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

Os funcionários são conhecidos como o público interno de uma organização e, MARCHIORI⁷, citado por BERALDO (2004?), afirma que “a integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem”. BERALDO (2004?) complementa dizendo que “é de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização, sua missão e valores. Desta forma, todos se sentem parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas”.

Segundo REGO⁸, citado por GONÇALVES (2004), existe quinze estratégias de comunicação organizacional:

- a) planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada;
- b) abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação;
- c) tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial;
- d) valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação;
- e) estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa;
- f) criar uma linguagem sistêmica e uniforme;
- g) valorizar o pensamento criativo;
- h) acreditar na comunicação como um poder organizacional;
- i) reciclar periodicamente o corpo de profissionais;
- j) investir maciçamente em informações;
- k) ajustar os programas de marketing social ao contexto sócio-político;
- l) valorizar os programas de comunicação informal;
- m) assessorar, não apenas executar programa de comunicação;
- n) focar a comunicação para prioridades;
- o) ter coragem para assumir riscos e gerar inovações.

Para GONÇALVES (2004) há duas estratégias que merecem destaque e que levariam a um total impulso na qualidade de comunicação de uma organização. A primeira estratégia é o planejamento de uma comunicação de maneira sinérgica e integrada.

Uma comunicação sinérgica é capaz de integrar clima sócio-organizacional com as comunicações entre todos os departamentos de uma organização. Este processo torna a comunicação sem burocracias e barreiras. Desta forma, é possível garantir que as informações cheguem aos departamentos através de impressos, fazendo com que o sujeito indeterminado seja extinto deste tipo de processo. Ou seja, a partir de agora, não se deve

⁷ MARCHIORI, M. **Organização, cultura e comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

⁸ REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

falar em ações sem sujeito. Deve-se acima de tudo, preocupar-se em citar a fonte e divulgar os autores. A partir de uma comunicação clara e objetiva, garantimos o não surgimento de ruídos e o constante disse-me-disse (GONÇALVES, 2004).

A outra estratégia defendida por GONÇALVES (2004) é aquela por meio da qual se acredita na comunicação como um poder organizacional. Esta estratégia serve como mensagem a todos aqueles que buscam garantir um fluxo comunicativo eficaz.

Afinal, empresa moderna é aquela que divulga seu trabalho tanto para o público interno quanto para o externo. Quando uma organização valoriza o seu boletim informativo, o quadro-mural, a *intranet*, a *extranet*, o comunicado geral, enfim, pode-se dizer que esta é uma organização moderna. Desta forma torna-se uma questão de investimento em cultura organizacional e, acima de tudo, em crescimento e valorização da organização (GONÇALVES, 2004).

Conclui-se, portanto, que a comunicação produz uma ligação forte entre seus colaboradores, criando uma força produtiva que pode impulsionar as transformações desejadas na organização.

4.1.1 Comunicação Formal e Informal

A comunicação interna flui segundo duas grandes redes dentro da empresa, uma rede formal e outra informal, as quais se processam de formas diferentes, em situações próprias e com fins específicos.

As chamadas redes formais são verticais e seguem a hierarquia da empresa. As redes informais fluem em qualquer direção, passando, muitas vezes, sem a preocupação da hierarquia (ROBBINS⁹, citado por BARICHELLO, POZZOBON e RIBEIRO, 2003).

Enquanto a comunicação formal é aquela que obedece ao organograma da empresa, a comunicação informal se estabelece segundo interesses genuínos das pessoas.

Desta maneira, GROTTTO (2003, p. 110) relata como se estabelece o compartilhamento do conhecimento formal e informal nas empresas:

em qualquer empresa, pode ocorrer o compartilhamento informal de conhecimento. Geralmente, ocorre de maneira não pré-estabelecida durante encontros casuais e conversas locais, quando as pessoas trocam idéias, pedem conselhos para resolver problemas e

⁹ ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

perguntam em que os outros estão trabalhando. Por meio de práticas informais, não se tem a intenção prévia de compartilhar certo conhecimento. Os sujeitos desse processo o fazem sem qualquer objetivo pré-estabelecido.

Essa prática é fundamental para a organização, pois permite que os indivíduos tenham noção do que desenvolvem ou já desenvolveram seus colegas, podendo muitas vezes servir como elemento de ligação a outros conhecimentos¹⁰. As práticas informais favorecem o compartilhamento do conhecimento tácito, uma vez que nesses casos ocorre um contato direto entre o detentor e o receptor do conhecimento¹¹.

Por se tratar de uma prática informal, muitas vezes o conhecimento compartilhado não se encontra documentado, não está prontamente acessível a todos que precisam dele, e sua viabilidade depende dessas conversas e contatos que por vezes não acontecem. O indivíduo que requer certo conhecimento passa a depender dessas transferências quotidianas e dessas conversas informais. Como nem sempre o assunto tratado nessas conversas diz respeito ao que se gostaria de saber ou resolver, o indivíduo passa a discutir determinado problema com certo colega por se sentir mais à vontade e não porque seja essa a pessoa mais indicada para consultar sobre o assunto.

Para o compartilhamento formal do conhecimento a autora relata, ainda, que “a intenção e a formalidade nas práticas estão sempre presentes. Por muito tempo as práticas formais de compartilhamento do conhecimento compreendiam as reuniões e a utilização de documentos escritos, como manuais e relatórios. Hoje, sabe-se que essas práticas não são suficientes para promover um nível maior de conhecimentos compartilhados nas organizações” (GROTTO, 2003, p. 111).

Atualmente, as práticas formais utilizadas: “palestras, apresentações audiovisuais, manuais e livros – são propícias do compartilhamento explícito, e outras, como o método ‘carona’ – quando um profissional júnior ou *trainee* trabalha por certo tempo com outro mais antigo para que ocorra o compartilhamento por meio da observação, imitação prática – são favoráveis ao compartilhamento do conhecimento tácito” (SVEIBY¹², citado por GROTTO, 2003, p. 111).

As organizações que obtêm sucesso no compartilhamento do conhecimento são as que contemplam, além de uma infra-estrutura tecnológica, uma cultura uniforme e dirigida a esse compartilhamento. Dessa forma, a cultura organizacional aparece como um dos fatores que podem influenciar o compartilhamento do conhecimento por favorecer e inibir diretamente tal processo.

¹⁰ DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

¹¹ STEWART, T. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

¹² SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

4.1.2 Comunicação Eletrônica

Com o advento do computador, bem como da *Internet*, a comunicação ampliou o seu espaço trazendo benefícios para as organizações.

Conforme NASCIMENTO (1999), “a utilização de Tecnologias de Informação (TI) pelas organizações tornou-se condição obrigatória e não mais um diferencial competitivo, pois está diretamente ligada ao nível de comunicação organizacional almejado”.

A *Internet* tornou-se um importante dispositivo de suporte das comunicações interativas. Seus usuários recorrem cada vez mais ao telefone, à videoconferência, ao rádio, a TV e a outras mídias via *Internet*.

Para TURBAN (2004, p.131), variados são os fatores determinantes das tecnologias de TI utilizáveis para dar suporte à comunicação em uma determinada organização ou grupo de usuários. Entre estes fatores os principais são:

- a) os participantes: o número de pessoas enviando e recebendo informações varia de duas a milhares;
- b) a natureza das fontes e dos destinos: as fontes e os destinos da informação incluem pessoas, banco de dados, sensores etc;
- c) a localização: remetente(s) e destinatário(s) encontra(m)-se em uma mesma sala, em salas diferentes de um único lugar ou em locais distintos;
- d) o tempo: as mensagens podem ser enviadas em horário pré-determinado e recebidas quase que simultaneamente. Nesse caso, a comunicação é sincronizada. Os telefones, a teleconferência e as reuniões face a face são exemplos de comunicação síncrona (em tempo real). Já a comunicação assíncrona é aquela em que o destinatário recebe a mensagem algum tempo depois do seu envio;
- e) os meios de comunicação: a comunicação envolve uma ou mais mídias. A TI atual lida com várias mídias, como texto, voz, gráficos, fotos e animação. O uso de diferentes mídias para a comunicação em geral aumenta a eficácia de uma mensagem, agiliza o aprendizado e melhora o índice de solução de problemas. Trabalhar com mídias diferentes é, porém, algo capaz de reduzir a eficiência e a eficácia do sistema (sua velocidade, recursos e qualidade) e aumentar consideravelmente os custos.

DESANCTIS e GALLUPE¹³, citados por TURBAN (2004, p. 131), propuseram uma estrutura para classificar as tecnologias da TI de suporte da comunicação. Conforme essa estrutura, a comunicação se divide em quatro células e cada célula contém uma tecnologia representativa, conforme nos mostra a figura 2.

¹³ DESANCTIS, G.; GALLUPE, B. A foundation for the study of group decision support systems. *Management Science*, v. 33, n. 5, 1987.

FIGURA 2 – CÉLULAS DE TEMPO/LUGAR

		Lugar	
		Mesmo	Diferente
Tempo	Mesmo	Sala de decisões (1)	Videoconferência (2)
	Diferente	Centro de controle com vários turnos (3)	<i>Internet</i> (4)

FONTE: DESANCTIS, G.; GALLUPE, B. A foundation for the study of group decision support systems. *Management Science*, v. 33, n. 5, 1987, citado por TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. Computação em rede: descobrimento, comunicação e colaboração. In:_____. **Tecnologia da informação para gestão**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman 2004. p. 131.

- 1) mesmo tempo/mesmo lugar: os participantes se encontram face-a-face, em um único lugar e ao mesmo tempo. Exemplo disso é a comunicação numa sala de reuniões;
- 2) mesmo tempo/lugar diferente: este é o cenário de uma reunião cujos participantes estão em diferentes lugares, mas a comunicação é instantânea. Conferências por telefone, videoconferências, salas de bate-papo e mensagens instantâneas são exemplos dessas situações;
- 3) tempo diferente/mesmo lugar: ocorre quando os participantes trabalham em turnos. O primeiro turno deixa mensagens eletrônicas ou de voz para o segundo turno;
- 4) tempo diferente/lugar diferente: nesta caso, os participantes estão em lugares diferentes e enviam e/ou recebem mensagens (via *Internet*) em horários diferentes.

É indispensável para as empresas que as mensagens sejam transmitidas com maior rapidez possível, que o destinatário as interprete adequadamente e que esse processo tenha custos razoáveis. Sistemas de comunicação que suprem essas exigências têm algumas características muito próprias. Eles permitem a comunicação em duas vias: as mensagens fluem em direções contrárias, às vezes quase que simultaneamente, e chegam aos destinatários qualquer que seja a sua localização. Os

sistemas mais eficientes também permitem acesso a fontes diversificadas de informação. A TI pode suprir necessidades por meio de transferência eletrônica de informação, utilizando ferramentas como o *e-mail* (TURBAN, 2004, p. 132).

TURBAN (2004, p. 132) comenta que “o correio eletrônico é o serviço mais usado da *Internet*. Com a *Internet*, o *e-mail* permite interligar pessoas em diferentes empresas, trabalhando com diferentes redes locais e usando diferentes *hardware*, sistemas operacionais e sistemas de comunicação”.

O correio eletrônico proporciona o trabalho em grupo que permite dois ou mais indivíduos atuarem juntos para executar uma determinada tarefa. Diante disto, surge a nova abordagem de trabalho em grupo que pode ser identificado como *groupware* que, conforme TURBAN (2004, p. 136), “é um *software* de suporte a grupos que compartilham uma tarefa ou um objetivo e colaboram para a sua execução. Fornece aos componentes maneiras de partilharem de opiniões e recursos. O *groupware* pressupõe o uso de redes para interligar as pessoas, ainda que se localizem na mesma sala”.

O primeiro *groupware* integrado de uso abrangente utilizado foi o *Lotus Notes* que, conforme FREELAND e ONDERGAN (1995, p. 14), “é um programa verdadeiramente útil e poderoso devido à sua habilidade de enviar correio eletrônico e criar banco de dados de todo o tipo dos quais cada pessoa na organização pode compartilhar, fazer adições e tirar proveito”.

TURBAN (2004, p.139) complementa:

“o *Notes* proporciona recursos de colaboração *online*, *e-mail* de grupo de trabalho, bancos de dados distribuídos, quadros de avisos, edição de textos, gerenciamento (eletrônico) de documentos, recursos de *workflow* (fluxo de trabalho), formação de consenso, votação, classificação e diversas ferramentas de desenvolvimento de aplicativos. Todos esses recursos são integrados em um ambiente com interface gráfica de usuário baseada em menu”.

As organizações que utilizam TI para promover a comunicação interna ou externa devem ter dois predicados que qualquer tecnologia utilitária deve ter, o da oportunidade e o da funcionalidade. Para CRUZ¹⁴, citado por NASCIMENTO (1999), “a tecnologia oportuna está dentro das possibilidades de uso por ser apropriada à

¹⁴ CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.

atividade para a qual se destina. A funcional é a que tendo sido adquirida como oportuna, funciona exatamente para aquilo que foi projetada a fazer”.

Conclui-se, portanto, que a comunicação eletrônica tem exercido um papel fundamental para a comunicação interna das organizações, pois possibilita a transmissão das informações em tempo real e assegura a presença da organização em qualquer mercado.

4.1.3 Canais, Meios e Veículos de Comunicação

O sistema de comunicação é estruturado por canais, meios e veículos utilizados por emissores e receptores. Conforme NASCIMENTO (1999), “a comunicação constitui um fator essencial para o funcionamento organizacional e o alcance de seus objetivos e metas. Ela constitui o sistema que suporta a interação da organização com o meio em que está inserida, sejam nas interações com clientes, fornecedores, concorrentes e principalmente no relacionamento com seus funcionários”.

NASCIMENTO (1999) completa com a afirmação de que a comunicação “consiste num sistema de transmissão das informações referentes aos processos produtivos executados dentro de uma empresa, utilizando-se para tanto de meios, veículos e canais de comunicação compatíveis com a organização em questão”.

Entendendo que a comunicação é um sistema essencial a qualquer organização, faz-se necessário o entendimento de quais são os caminhos que a comunicação percorre. Como os canais, meios e veículos fazem parte deste sistema, autores como FARIA e SUASSUNA (1982, p. 97) afirmam que “os meios de comunicação são elementos que podem ser escolhidos e utilizados como canal num processo de comunicação. [...] pois eles condicionam o alcance da comunicação face à complexidade do estímulo, capacidade do agente-recebedor e o tempo disponível”.

THAYER¹⁵, citado por FARIA e SUASSUNA (1982, p.97), afirma que “os canais de comunicação são elos funcionais entre as pessoas que os utilizam na comunicação e na intercomunicação, e os meios, ao contrário, podem ser melhor entendidos como maquinaria através da qual adquirem características exclusivas”.

Confirmando, NASCIMENTO (1999) declara que “os canais constituem-se das redes internas de uma organização utilizadas para comunicar as informações aos funcionários ou usuários do sistema de comunicação acerca de suas tarefas e atividades dentro de suas funções”.

Segundo estudos de NASCIMENTO (1999) utiliza-se a denominação “meios para as habilidades humanas envolvidas na codificação e decodificação das informações tais como a escrita, a fala, a leitura e a audição. O termo veículo é empregado para o arsenal tecnológico disponível para produção, disseminação, aquisição e consumo de informações no processo de comunicação”.

Como exemplo dos termos veículo, canal e meio de comunicação, baseando-se em NASCIMENTO (1999) traz:

- a) veículo: aparelho telefônico e o papel;
- b) canal: informal o telefone e formal as correspondências internas (memorando, ofícios, entre outros documentos);
- c) meio de comunicação: verbal falado e escrito.

Considerando os avanços tecnológicos, a qualidade da comunicação interna de uma organização requer canais, veículos e meios adequados para assim, tentar garantir a competitividade no mercado e garantir o bom desenvolvimento organizacional.

A escolha dos canais, meios e veículos de comunicação a serem utilizados é muito importante para a organização, pois tem implicações para as necessidades do codificador e decodificador tanto quanto o sucesso da comunicação, mas a escolha destes canais nem sempre é um resultado de um processo lógico e racional (WOFFORD¹⁶, citado por NASCIMENTO, 1999).

¹⁵ THAYER, L. O. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização. São Paulo, Atlas, 1979.

¹⁶ WOFFORD, J. C.; GERLOFF, E. A.; CUMMINS, R. C. **Organizational communication**: the key stone to managerial effectiveness. Texas: Kingsport Press Inc., 1977.

Conforme já visto na figura 2 – Células de Tempo/Lugar – em tempos de globalização, quando se fala em Tecnologia da Informação (TI), surgem algumas novas ferramentas que vêm ao encontro dos tradicionais canais, meios e veículos de comunicação que influenciam na escolha dos canais em uma organização. Essas novas ferramentas agilizam, seduzem, encantam e prendem a atenção do público. Dentre elas, pode-se citar a *Intranet*, as videoconferências, os programas de televisão específicos e outras formas que as organizações recorrem para, cada vez mais, consolidar a comunicação com seus públicos interno e externo.

Do ponto de vista de TURBAN (2004, p. 131) a comunicação deve envolver uma ou mais mídias, pois a TI atual lida com várias mídias, como texto, voz, gráficos, fotos e animação. Contudo, “o uso de diferentes mídias para a comunicação em geral aumenta a eficácia de uma mensagem, agiliza o aprendizado e melhora o índice de solução de problemas, mas trabalhar com mídias diferentes é, porém, algo capaz de reduzir a eficiência e eficácia do sistema (sua velocidade, recursos e qualidade) e aumentar consideravelmente os custos”.

Conclui-se que, definindo os canais, meios e veículos que podem e devem ser utilizados em toda a organização, a comunicação interna será eficaz. Porém, a eficácia deste sistema está na dependência da influência de uma cultura organizacional.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Com a finalidade de entender mais profundamente sobre a comunicação é importante compreender a relação entre os termos cultura e comunicação.

“A comunicação interna de uma organização é reflexo de sua cultura organizacional. Há um processo de influência mútua entre ambas. A cultura é um dos fatores que determina qual o tipo de comunicação a ser praticada na empresa, tanto sua forma e veículos como o conteúdo e os fluxos” (BERALDO, 2004?).

Para BERALDO (2004?), “conhecer a cultura é importante do ponto de vista da empresa para aumentar a efetividade dos negócios. E, sob a ótica da comunicação

interna, é imprescindível, pois ajuda a determinar quais são os melhores caminhos para atingir eficientemente os funcionários”.

Entre as definições mais aceitas sobre o termo cultura organizacional está a de FLEURY e FLEURY¹⁷, citados por BERALDO (2004?) para quem “a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para considerá-las válidas e, portanto, levá-las a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas”.

MARCHIORI¹⁸, citado por BERALDO (2004?), afirma que a cultura organizacional “é o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

CABRAL¹⁹, citado por BERALDO (2004?), em uma visão mais pragmática, explica que a “cultura organizacional é um conjunto de normas e valores que caracterizam o estilo, a filosofia, a personalidade, o clima e o espírito da empresa, junto com o modo de estruturar e administrar os recursos materiais e humanos que a configuram e tendo em conta a influência do meio em que se situa”.

Analisando diversas definições, BERALDO (2004?) destaca alguns pontos:

- a) a cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo para solucionar problemas;
- b) a cultura funciona como elemento de comunicação e consenso;
- c) símbolos, rituais, e comportamentos manifestos são algumas das expressões da cultura organizacional;
- d) a cultura influencia a maneira como os negócios são conduzidos;
- e) a comunicação é um fator chave na transmissão da cultura entre os elementos do grupo.

¹⁷ FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995, p. 24.

¹⁸ MARCHIORI, M. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

¹⁹ CABRAL, V. **Comunicação interna no setor bancário: estudo de caso sobre a importância estratégica das relações públicas no âmbito interno das instituições financeiras no Brasil**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

Deve-se analisar os processos de comunicação da organização para conhecer a sua cultura. A comunicação se constitui em um dos elementos essenciais do processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Para o mapeamento do sistema de comunicação é necessário considerar os meios, instrumentos e veículos; canais formais e informais; a relação entre quem se comunica; a linguagem, os fluxos e os ruídos que ocorrem no processo de comunicação. Assim podemos visualizar em profundidade os níveis de informação e, conseqüentemente, de participação dos indivíduos.

A comunicação é um dos fatores centrais no estabelecimento, manutenção e modificação da cultura organizacional. A cultura e a comunicação mantêm uma relação de influência mútua, pois segundo CABRAL²⁰, citado por BERALDO (2004?) “cultura é comunicação e comunicação é cultura”.

Difundir uma cultura comunicacional na qual todos os funcionários considerem-se parte do mecanismo de obtenção e difusão de informações na organização se tornou uma busca constante das empresas modernas. Uma frutífera assimilação de informações tende a estreitar as relações entre os diversos departamentos da organização, aprimorando os processos e assim, gerar um aumento na produtividade. Em contra partida, um sistema ineficiente de comunicação tende a causar frustrações, ansiedade, insegurança e demais sentimentos negativos que podem comprometer o sistema produtivo da empresa.

Conclui-se, portanto, que a cultura organizacional pode ser entendida como ao conjunto de crenças, valores, normas e políticas que são partilhados pelos integrantes de uma organização e que afetam seus comportamentos e atitudes.

4.3 A INFORMAÇÃO

A informação, importante objeto da comunicação e de uso gerencial em uma organização, independente do seu nível administrativo é nesta seção abordada sob dois enfoques: como recurso gerencial e em seus atributos de valor e qualidade.

²⁰ CABRAL, V. **Comunicação interna no setor bancário**: estudo de caso sobre a importância estratégica das relações públicas no âmbito interno das instituições financeiras no Brasil. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

4.3.1 Informação como Recurso Gerencial

A informação na sociedade moderna é um bem de extrema importância, sendo um dos fatores responsáveis pela sobrevivência das organizações e, quando gerenciado e comunicado, conseqüentemente, torna-se um forte fator de vantagem competitiva.

Os autores LAUDON e LAUDON²¹, citados por CARVALHO (2000), apresentam a evolução do conceito de informação para as organizações, conforme reproduzida no quadro 2.

QUADRO 2 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE INFORMAÇÃO

PERÍODO	CONCEITO DE INFORMAÇÃO	IMPORTÂNCIA
1950-1960	Requisito burocrático necessário	Redução do custo de processamento de muito papéis
1960-1970	Suporte aos propósitos gerais	Auxiliar no gerenciamento de diversas tarefas da organização
1970-1980	Controle do gerenciamento da organização	Auxiliar e acelerar os processos de tomada de decisão
1985-2000	Recurso estratégico, vantagem competitiva	Garantir a sobrevivência e prosperidade da organização

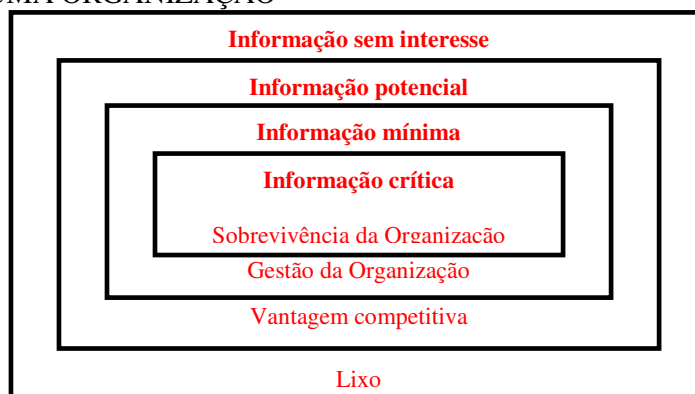
FONTE: LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems: organization and technology**. 4. ed. Prentice Hall: New Jersey, 1996, citado por CARVALHO, F. C. A. de; **Gestão do conhecimento: o caso de uma empresa de alta tecnologia**. Florianópolis, 2000. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3739.pdf>> Acesso em: 20 ago. 2004.

Segundo CHAUMIER²², citado por MORESI (2000, p.15), a informação tem duas finalidades: “para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e para atuação nestes ambientes”. Portanto, uma classificação deve ser feita em função do papel que a informação pode desempenhar nas atividades de uma organização, tal como é apresentado na figura 3.

²¹ LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems: organization and technology**. 4. ed. Prentice Hall: New Jersey, 1996.

²² CHAUMIER, J. **Systemes d'information: marché et technologies**. Paris: Enterprise Moderne, 1986.

FIGURA 3 – A CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO SEGUNDO A SUA FINALIDADE PARA UMA ORGANIZAÇÃO



FONTE: MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=284&layout=abstract>> Acesso em: 15 jul. 2004.

Segundo FLIPPO²³, citado por BORGES (1995),

é difícil avaliar que informação é necessária ao decisor, bem como atribuir o seu valor em termos de contribuição para decisões mais acertadas. A maneira como a informação é disponibilizada ao decisor pode indicar o que é útil ou não. Os executivos tendem a ser inundados com memorandos e relatórios, cujo conteúdo pode ser trivial, não sendo realmente relevante às decisões que devem ser tomadas. Para ser útil, a informação deve ser compreendida e absorvida pelo decisor.

Sendo assim, BORGES (1995) afirma que:

como processadores de informação, os tomadores de decisão atuam limitados pelo volume, pela qualidade de dados disponíveis, por sua habilidade para acessá-los e por sua capacidade de analisá-los. O sucesso de um gerente pode ser medido pela qualidade e quantidade de suas decisões, que vão depender de sua eficiência na utilização de informações. A chave para o sucesso é obter informações úteis e exatas disponíveis no momento certo.

Organizações modernas passam a ser interpretadas como organismos sociais inteligentes, pois uma mesma informação é usada de diferentes formas, em diferentes momentos e por diferentes pessoas durante o processo decisório, havendo assim, interações complexas entre os usuários diante da capacidade cognitiva, natureza e formato de informação.

Segundo ROQUE²⁴, citado por CARVALHO (2000), existem desafios previstos para as organizações e seus gerentes nos próximos anos:

²³ FLIPPO, E. B.; MUSINGER, G. M. **Management**. 5. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1970.

²⁴ ROQUE, R. F. **Estudo comparativo de metodologia de desenvolvimento de sistemas de informação utilizando a técnica Delphi**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

- a) necessidade de processo de tomada de decisão mais freqüentes e mais rápidos;
- b) necessidade de inovação organizacional mais freqüente e mais rápida;
- c) necessidade de formas contínuas de aquisição de informação pelas empresas;
- d) necessidade de adquirir e distribuir as informações adquiridas de forma mais rápida e eficaz.

Diante destes desafios, os autores FREITAS e KLADIS (1995) determinam os requisitos de informações por nível administrativo (quadro 3):

- a) os **gerentes operacionais** necessitam primordialmente de informações de origem interna, sendo bastante precisas e atuais, referindo-se, normalmente, a acontecimentos passados. Estas informações normalmente são periódicas, muitas vezes tendo datas estabelecidas para sua divulgação. A utilização da informação é bem definida a uma determinada situação. Para os gerentes do nível operacional as informações externas normalmente possuem menor valor.
- b) os **gerentes no nível estratégico**, por sua vez, geralmente precisam de informações resumidas, apresentadas na forma de quadros, tabelas ou gráficos. Como estes gerentes tomam decisões mais abrangentes, precisam conhecer o contexto em que a organização está inserida. Portanto, as informações provenientes do meio ambiente lhes interessam bastante. Estas informações não precisam ser muito exatas e atuais. A utilização desta informação é esporádica. Necessitam de informações de natureza preditiva para que possam planejar e decidir sobre como a organização deve se comportar para que tenha uma melhor performance.
- c) os **gerentes no nível tático** possuem necessidade de informações com características que se situam entre as informações necessárias aos gerentes do nível operacional e aos gerentes do nível estratégico.

QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO QUANTO AO NÍVEL ADMINISTRATIVO

CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO	NÍVEL	NÍVEL	NÍVEL
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Fonte da informação	Externa	Externa e interna	Interna
Nível de agregação	Agregada	Agregada e detalhada	Detalhada
Antigüidade da informação	Pode ser antiga	Antiga e atual	Necessita ser atual
Horizonte de planejamento	Futura	Futura e histórica	Histórica
Alcance da informação	Muito ampla	Ampla e definida	Bem definida
Freqüência de uso	Pouco freqüente	Pouco e muito freqüente	Muito freqüente
Exatidão requerida	Baixa	Baixa e alta	Alta

FONTE: FREITAS, H.; KLADIS, C. M. Da informação à política informacional das organizações: um quadro conceitual. **RAP**, São Paulo, v. 29, n. 03, p. 73-86, jun./set. 1995. Disponível em: <<http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/0054.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2004. Adaptado de FREITAS e KLADIS.

A competitividade de uma empresa está diretamente relacionada à sua capacidade de obter informações, processá-las e disponibilizá-las, por meio da comunicação formal ou informal, de forma rápida e segura. Para que a organização consiga atingir seus objetivos, portanto, é importante que seus setores estejam atentos às informações, reconhecendo sua importância ao contexto organizacional.

4.3.2 Valor e Qualidade da Informação

Uma vez que pessoas e organizações têm necessidades informacionais e para supri-las buscam, selecionam e usam informações, MORESI (2001, p. 113) tentou definir parâmetros para medir o valor que a informação assume em diferentes situações, e para isto estabeleceu as seguintes categorias:

- a) valor de uso: baseia-se na utilização final que se fará da informação;
- b) valor de troca: aquele que o usuário está disposto a pagar e varia de acordo com as leis de oferta e de demanda, podendo também ser denominado valor de mercado;
- c) valor de propriedade: reflete o custo substitutivo de um bem;
- d) valor de restrição: surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial, quando o uso fica restrito apenas a algumas pessoas.

FELIX (2003, p.40) relaciona o valor da informação com a sua qualidade, afirmando que quanto maior a qualidade de uma informação e o desempenho proporcionado pela mesma, maior o valor da informação.

Segundo O'BRIEN²⁵, citado por FELIX (2003, p. 31), “a qualidade da informação está diretamente relacionada as suas características e atributos. É através da análise de cada um deles que conseguimos chegar a um parecer se a informação é ou não de qualidade. Didaticamente, esses atributos são agrupados em três dimensões: tempo, conteúdo e forma, buscando assim uma maneira mais intuitiva de compreendê-los” (quadro 4).

²⁵ O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

QUADRO 4 – DIMENSÕES DA QUALIDADE DE INFORMAÇÃO

DIMENSÃO	ATRIBUTO	RESUMO
Tempo	Prontidão	A informação deve ser fornecida quando necessária.
	Aceitação	A informação deve estar atualizada quando for fornecida.
	Frequência	A informação deve ser fornecida todas as vezes que forem necessárias.
	Período	A informação pode ser sobre períodos e instantes do presente, passado ou futuro.
Conteúdo	Precisão	A informação deve estar isenta de erros.
	Relevância	A informação deve estar relacionada às necessidades do seu receptor específico, para uma situação específica.
	Integridade	Toda informação que for necessária deve ser fornecida.
	Concisão	Apenas a informação que for necessária deve ser fornecida.
	Amplitude	A informação pode ter um alcance amplo ou reduzido, um foco externo ou interno.
	Desempenho	A informação pode relevar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, dos progressos realizados ou dos recursos acumulados.
Forma	Clareza	A informação deve ser fornecida de uma forma fácil de ser compreendida.
	Detalhe	A informação deve ser fornecida na forma normal, detalhada ou resumida.
	Ordem	A informação deve ser organizada em uma seqüência pré-determinada.
	Apresentação	A informação deve ser apresentada na forma narrativa, numérica, gráfica ou outras.
	Mídia	A informação deve ser fornecida na forma de documentos em papel impresso, monitores de vídeo ou outras.

FONTE: O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001, citado por FELIX, W. Informação gerando vantagem competitiva. In: _____. **Introdução à gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003. p. 37-38.

Com base nas dimensões acima, FELIX (2003, p. 38) afirma que “uma informação é considerada de qualidade quando os dados são completos e quando o processo utilizado para transformar esses dados em informação é eficiente”.

Autores como PAIM, NEHMY e GUIMARÃES (1996, p. 115) abordam a qualidade da informação como uma categoria multidimensional que opera nas dimensões transcendente, intrínseca e contingencial, se desdobrando em diferentes atributos conforme mostra o quadro 5.

QUADRO 5 – MULTIDIMENSIONAMENTO DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

DIMENSÕES E ATRIBUTOS			
Transcendente	Intrínseca	Contingencial	
		Usuário	Formato do Produto
* valor filosófico ou metafísico	* validade * confiabilidade * precisão * completeza * novidade * atualidade * significado através do tempo * abrangência	* valor percebido * eficácia * relevância * redundância	* eletrônico * impresso * oral * microforma * integral * sintético * formal * informal

FONTE: PAIM, I.; NEHMY, R. M. Q.; GUIMARÃES, C. G. Problematização do conceito qualidade da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n.1, p. 115, jan./jun. 1996.

Para DAVENPORT (2001, p.152-156), o valor da informação está relacionado a fatores intrínsecos, inerentes à informação. Davenport propõe seis fatores que determinam o valor da informação nas organizações:

- exatidão: para ser percebida como valiosa e utilizada com confiança, a informação deve ser exata;
- oportunidade: em muitos casos, a informação só é útil se estiver atualizada;
- acessibilidade: se a obtenção da informação é difícil ou muito demorada, pode não valer a pena procurá-la;
- envolvimento: independentemente do seu valor, a informação deve ser apresentada como útil. O impacto da informação é a medida de como ela pode envolver o usuário potencial por meio do formato, do meio usado, da apresentação e de outros métodos;
- aplicabilidade: quando a informação pode ser diretamente utilizada para equacionar problemas ou apoiar a decisão de negócios, sem que isso envolva mais análises e rearranjo de dados, ela se torna aplicável. Isso a torna, obviamente, relevante e valiosa para o usuário.
- escassez: uma vez que a informação normalmente significa poder – e que ambientes informacionais são inerentemente políticos -, a raridade de uma informação pode ter grande influência em seu valor. Se a escassez é um problema, a informação criada internamente ganha um valor maior.

No ambiente organizacional, MORESI (2001, p. 115) afirma que o valor da informação “é uma função do efeito que ela tem sobre o processo decisório. Se a informação adicional resultar em uma decisão melhor, então ela terá valor. Caso

contrário, ela terá pouco ou nenhum valor. Uma mesma informação poderá ter valor diferenciado, dependendo do contexto organizacional”.

Neste sentido, MORESI (2001, p. 113) afirma, ainda, que a informação “por ser um bem abstrato e intangível, o seu valor está associado a um contexto”. Nas organizações a informação tornou-se um recurso muito importante, principalmente para sua comunicação formal e informal. O valor da informação está diretamente relacionado ao seu uso pelos gerentes na tomada de decisões.

Contudo, “para avaliar uma informação é preciso definir quem é o cliente, qual a finalidade de utilização da informação, qual a utilidade para outros clientes e os resultados esperados” (MORESI, 2001, p. 116). Neste sentido, o autor formula uma equação para o cálculo do valor da informação (VI), conforme apresentada na figura 4.

FIGURA 4 - A EQUAÇÃO DE VALOR DA INFORMAÇÃO

VI = função (informação, organização, finalidade, ações e resultados)
--

FONTE: MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: KIRA TARAPANOFF (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 116.

Como se pode observar, diferentes autores estabelecem associações entre valor e qualidade da informação levando a conclusão de que, apesar de caminharem juntos e até serem utilizados muitas vezes como sinônimos, o valor da informação está relacionado ao seu uso e a um contexto, enquanto que a qualidade da informação está relacionada a dimensões, características e atributos.

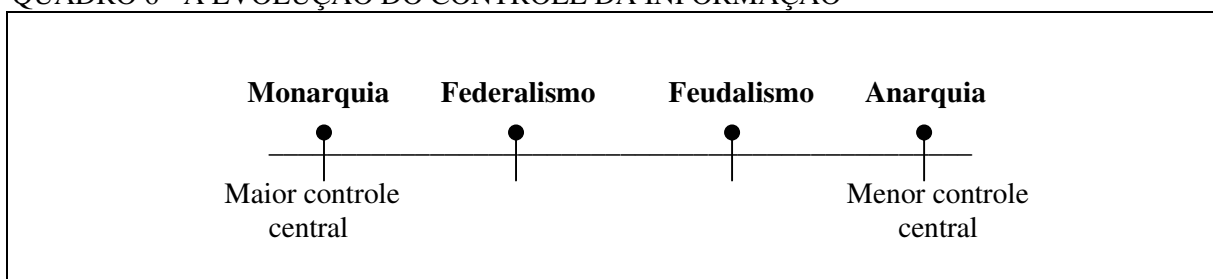
4.4 POLÍTICA DE INFORMAÇÃO

Para a comunicação fluir nas organizações é indispensável que seus setores, pessoas responsáveis pelas decisões, pensem na informação como um dos seus mais importantes componentes de trabalho. A forma com que a informação é tratada na organização determina sua condição em relação à competitividade e, portanto, é necessário existir uma política de informação adequada ao contexto organizacional. A política da informação faz parte do ambiente informacional estudado por

DAVENPORT (2001, p. 90), o qual afirma ser este um componente crítico envolvendo o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em seu gerenciamento e uso.

DAVENPORT (2001, p. 92), estudando os modelos de políticas de informação, viáveis para gerenciar a informação nas organizações, expõe quatro modelos destacando as políticas que têm o maior e o menor controle de informação (quadro 6).

QUADRO 6 - A EVOLUÇÃO DO CONTROLE DA INFORMAÇÃO



FONTE: DAVENPORT, T. H. Política da Informação. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001. p. 92.

Cada um dos quatro modelos de política da informação exemplificados acima pode ser o ideal para um determinado tipo de organização. O importante é que a organização defina a sua política informacional entre os modelos sugeridos por DAVENPORT (2001, p. 92-103):

- a) monarquia: quando um indivíduo ou uma função central controla a maior parte das informações da organização, especificando os tipos de dados que são importantes, estabelecendo significados para elementos-chave e, até mesmo, procurando controlar a maneira como a informação é interpretada;
- b) federalismo: quando existe consenso e negociação entre as diversas unidades organizacionais sobre o uso da informação; os federalistas da informação reconhecem o valor do universalismo informacional (um termo significa a mesma coisa em toda a organização);
- c) feudalismo: quando gerentes de cada unidade definem as suas necessidades de informação e compartilham de modo limitado as suas informações com o restante da organização;

- d) anarquia: quando cada indivíduo gerencia as suas próprias informações, assumindo freqüentemente, seus próprios riscos, mas às vezes não percebendo a importância da informação comum para o funcionamento da empresa.

Outro modelo abordado por DAVENPORT (2001, p. 103) e que muitas organizações vêm adotando é o das utopias tecnocráticas, “em que se admite o fato de a tecnologia poder resolver os problemas de gerenciamento da informação. Os utopistas estão convencidos de que, para uma organização incrementar seu acesso à informação o mais fácil é instalar um *Lotus Notes* e tudo estará solucionado”.

O gerenciamento da informação pode ser utilizado para distribuir o poder como para centralizar. Algumas empresas efetivamente centralizam o controle da informação; outras empregam técnicas similares para promover o acesso às informações e envolver mais pessoas na tomada de decisão. É uma questão de escolha, baseada em numerosos fatores idiossincráticos, como o tamanho da empresa, seu principal ramo de atividade e sua estrutura organizacional, mas a essência da política de informação está em quem faz a escolha e as conseqüências que essa escolha determina.

Portanto, o modelo de política de informação que uma organização adota, vai determinar se as informações, por meio da comunicação, irão circular livremente ou não, pois na verdade, a política informacional escolhida será responsável pelo fluxo da informação e pelo seu gerenciamento e uso.

4.5 FLUXO DE INFORMAÇÕES

Para MELO (2002, p. 32) é importante deixar claro que o fluxo de informações “é um conjunto integrado de etapas de processamento, através de etapas de comunicação”.

No processo de comunicação podem ocorrer problemas que comprometem o bom fluxo de informações, constituindo-se em barreiras. Neste caso, a comunicação não acontece positivamente.

Dentro de uma organização é necessário verificar quais são os pontos que atrapalham o fluxo informacional. O bom fluxo informacional só acontece se as empresas estiverem atentas aos documentos, aos funcionários e à tecnologia.

Os problemas de comunicação podem produzir uma modificação negativa na atitude dos funcionários, tanto em relação ao seu próprio trabalho como em relação à organização. Quando não existe uma comunicação clara ou há falta dela, tende-se a criar uma sensação de abandono que desmotiva profundamente o funcionário. Já a comunicação certa, transparente e periódica, pelo contrário, busca incrementar a disposição individual dos funcionários e melhorar as relações entre a diretoria e os mesmos, além de qualificar os serviços aos clientes externos e internos.

Para SANTOS²⁶, citado por BARICHELO, POZZOBON e RIBEIRO (2003), “os principais problemas de comunicação são originados pela complexidade do comportamento humano”. Para esse autor, alguns fatos podem contribuir para que ocorram falhas na comunicação, tais como: o estado emocional, os preconceitos, a auto-suficiência, o meio, a diferença de interesses, a religião, o *status*, a especialização, a educação, a cultura, o sexo, a idade e a diferença entre a realidade do emissor e a do receptor.

Existe também outro fator, relacionado ao comportamento humano, que na maioria das vezes é considerado um problema ou barreira de comunicação, o boato.

De modo geral, o boato é considerado problema ou barreira entre os envolvidos: o emissor, o receptor e o citado. Porém, vários autores estudam o boato não como uma barreira de comunicação e sim como um aliado da comunicação informal.

Para ROBBINS²⁷, citado por BARICHELO, POZZOBON e RIBEIRO (2003), o boato possui algumas características:

- a) não é controlado pela administração organizacional;
- b) é tido pela maioria dos funcionários como mais digno de crédito e confiável que os comunicados formais emitidos pela alta administração;
- c) é amplamente utilizado para atender aos interesses pessoais daqueles que o praticam;

²⁶ SANTOS, E. R. M. **Comunicação na pequena, média e grande empresa**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980.

²⁷ ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

- d) o boato ajuda a manter as pessoas unidas, permite aos impotentes desabafarem, transmite preocupações dos funcionários e preenche vazios no sistema de comunicação formal.

O boato compensa as falhas existentes na comunicação formal e integra diversos segmentos internos, identificando posições e valores, equilibrando dessa forma, as angústias e tensões. Reflete as comunicações informais não controladas pela administração e representa as livres expressões e manifestações dos funcionários (BARICHELLO, POZZOBON e RIBEIRO, 2003).

O fluxo e seu canal diferem em relação à capacidade de transmitir informações. Para BARICHELLO, POZZOBON e RIBEIRO (2003), a comunicação pode fluir de forma:

vertical (descendente e ascendente) e horizontal. A direção vertical pode ser dividida em descendente que se dá dos níveis mais altos para os mais baixos e a ascendente que se dá dos níveis mais baixos aos mais altos. Já a comunicação horizontal ou lateral caracteriza-se pela sua maior informalidade, podendo ocorrer entre pessoas do mesmo grupo ou entre os diferentes grupos. No entanto, para que a comunicação flua em todos os sentidos na organização, é necessário que haja um equilíbrio entre as redes formal e informal.

Diante deste contexto, deve-se ter cuidado para escolher o meio de comunicação de acordo com o público que se pretende envolver. Para uma organização que tem colaboradores com níveis de escolaridade diferenciados, atuando em setores que vão desde a produção até a diretoria, será necessária uma análise dos melhores canais e veículos a serem utilizados.

Segundo LESCA e ALMEIDA²⁸, citados por NASCIMENTO (1999), os fluxos de informações em uma empresa apresentam-se sob três formas:

- a) **fluxo de informações coletadas externamente à empresa e utilizados por ela** – este tipo de fluxo refere-se às informações coletadas de agentes externos (fornecedores, clientes e concorrentes) que influenciam na existência e funcionamento da empresa bem como suas ações e decisões. É de fundamental importância que a empresa esteja atenta às mudanças destes agentes, seja nas crescentes necessidades e exigências de seus clientes, utilização de novas tecnologias por seus concorrentes bem como na necessidade de mudança de processo de seus fornecedores. Saber o que acontece com estes agentes, conseguindo informações o mais antecipadamente possível mesmo que de forma prospectiva, é de fundamental importância para a empresa a fim de compreender as mudanças e não ser surpreendida;
- b) **fluxo de informações produzidos pela empresa e destinados a ela própria** – este fluxo é gerado e consumido internamente. Situação de estoque, informações contábeis, comunicações internas formais (registrada) ou informais (verbal), relatórios de produção segundo vendas, relatório da necessidade de materiais para a produção, jornal interno da

²⁸ LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75. 1994.

empresa, etc. constituem informações necessárias para iniciar, realizar e controlar as operações relacionadas ao funcionamento e à existência da empresa;

- c) **fluxo de informações produzidos pela empresa e destinados ao mercado** – este fluxo refere-se às informações que a empresa produz e destina aos agentes externos de mercado. Pedidos de compra, faturas para os clientes, informações aos clientes quanto aos produtos fornecidos, pedidos de compra para fornecedores, catálogos de produtos, campanhas publicitárias, artigos na mídia, patrocínio, etc. são algumas das informações geradas nas empresas com destino ao mercado com o intuito de influenciar o comportamento do mesmo segundo orientação que lhe seja favorável. Estes tipos de informações têm sua importância aumentada gradativamente em função das novas formas e estruturas de empresas baseadas na confiança mútua e nas redes de informação e comunicação tais como *Internet*.

Cada um dos três tipos de fluxos apresenta dois componentes percebidos como interdependentes e denominados de informação de atividades e informação de convívio (LESCA e ALMEIDA²⁹, citados por NASCIMENTO, 1999):

- a) **informação de atividade** – aquela que permite à empresa garantir seu funcionamento como pedido emitido por um cliente, nota de saída de um material, custo de produção. Estas informações são consideradas indispensáveis ao funcionamento da empresa e, normalmente, as unidades ou setores que as detêm se consideram suas proprietárias. No entanto, a coerência dessas informações é raramente assegurada entre unidades distintas e raramente se tem a responsabilidade pelo fluxo de informações por uma destas unidades;
- b) **informação de convívio** – aquela que possibilita aos indivíduos conviverem, permitindo também influenciar seus comportamentos. Tem como característica o relacionamento e é vital para a empresa tendo como exemplos o jornal interno, reunião de serviço, relatório comercial contendo impressões sobre um cliente e ação publicitária.

Para NASCIMENTO (1999), “as informações apresentam-se sob a forma de fluxos contínuos gerados do desenvolvimento das atividades das organizações”. Portanto, toda informação que é produzida e adquirida em uma organização é fundamental para as atividades diárias, proporcionando uma visão única da empresa, criando e partilhando o conhecimento, conseqüentemente, garantindo uma comunicação.

²⁹ LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75. 1994.

4.6 MAPEAMENTO DA INFORMAÇÃO

Para DAVENPORT (2001, p. 209) “o mapeamento de informações é um guia para o ambiente informacional presente. Descreve não apenas a localização do informe, mas também quem é o responsável por ele, para que foi utilizado, a quem se destina e se está acessível. O benefício mais óbvio do mapeamento é que ele pode melhorar o acesso à informação”.

O mapeamento também pode ilustrar escassez e redundâncias. Em algumas áreas da empresa pode haver pouquíssima informação; em outras, o mesmo informe pode estar em múltiplos lugares, criando oportunidades para eficiências na busca e na manutenção dos dados. Mapas podem ajudar os gerentes a avaliar até que ponto a base informacional existente é adequada às necessidades atuais e futuras, podendo aumentar a qualidade das informações ao identificar os atributos-chave como a fonte, o ano, o meio de armazenamento e a acessibilidade. O mapeamento pode aperfeiçoar o comportamento e a cultura informacionais. Construir um mapa significa dizer à organização que a informação é um recurso significativo que deve ser compartilhado e comunicado (DAVENPORT, 2001, p. 210).

Neil Burk e Woody Horton, os criadores do conceito de mapeamento da informação, sugerem que os mapas incluam fontes, serviços e sistemas (DAVENPORT, 2001, p.210) em versões gráficas, tais como mostra o quadro 7.

QUADRO 7 – MAPA DE TIPOS DE RECURSOS INFORMACIONAIS

Tipos de Recursos de Informações	Unidades Organizacionais	Organização			
		Filial X			
		Unidade A	Unidade B	Unidade C	Unidade D
Fontes					
Serviços					
Sistemas					

FONTE: InfoMap. F.W. Horton, C. Burk, 1988, citado por DAVENPORT, T. H. Arquitetura da informação. In: _____. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001. p. 211.

MARTELETO (2001, p-71-81) com uma visão diferente, não apenas no âmbito organizacional, realizou estudos sobre fluxo de informação, comunicação e informação por meio de análises de redes sociais, possibilitando verificar que os comportamentos ou as opiniões dos indivíduos dependem das estruturas nas quais eles se inserem. A representação gráfica sugerida por MARTELETO é um sociograma onde é o resultado da análise de dados coletados anteriormente.

Para MARTELETO (2001, p. 73), as redes sociais designam normalmente os movimentos fracamente institucionalizados, reunindo indivíduos e grupos em uma associação cujos termos são variáveis e sujeitos a uma reinterpretação em função dos limites que pesam sobre suas ações. É composta de indivíduos, grupos ou organizações, e sua dinâmica está voltada para a perpetuação, a consolidação e o desenvolvimento das atividades dos seus membros. Nos espaços organizacionais informais as redes são iniciadas a partir da tomada de consciência de interesses e/ou de valores entre seus participantes. Independentemente das questões que se busca resolver, muitas vezes a participação em redes sociais envolve direitos, responsabilidades e vários níveis de tomada de decisões.

COLONOMOS³⁰, citado por MARTELETO (2001, p. 73), afirma que,

de forma diferente das instituições, as redes não supõem necessariamente um centro hierárquico e uma organização vertical, sendo definidas pela multiplicidade quantitativa e qualitativa dos elos existentes entre os seus diferentes membros, orientada por uma lógica associativa. Sua estrutura extensa e horizontal não exclui a existência de relações de poder e de dependência nas associações internas e nas relações com unidades externas.

Na continuidade de seus estudos, MARTELETO (2001, p. 75) elaborou um sociograma da rede social que estava pesquisando utilizando o *software* de análise de redes UCINET 5.0. Para realizar este estudo foram estabelecidos conceitos para: rede, cliques e centralidade.

EMIRBAYER e GOODWIN (1994:1449)³¹, citados por MARTELETO (2001, p. 75), definem rede como “conjunto de relações ou ligações sociais entre um

³⁰ COLONOMOS, A. (ORG). **Sociologie des réseaux transnationaux; communautés, entreprises et individus: lien social et système international**. Paris: l'Harmattan, 1995.

³¹ EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Networ analysis, culture and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, v. 99, n. 6, p.1411-1454, 1994.

conjunto de atores (e também os atores ligados entre si)”. Esses atores citados são conhecidos como elos às pessoas que se comunicam em uma dada rede.

EMYRBAYER³², citado por MARTELETO (2001, p. 75), denomina cliques como “grupo de atores no qual cada um está direta e fortemente ligado a todos os outros”.

A centralidade está relacionada a calcular e identificar a posição em que o ator se encontra em relação às trocas e à comunicação na rede. Embora não se trate de uma posição fixa, hierarquicamente determinada, a centralidade em uma rede traz consigo a idéia de poder. Quanto mais central é um indivíduo, mais bem posicionado ele está em relação às trocas e à comunicação, o que aumenta seu poder na rede. A centralidade é, então, a posição de um indivíduo em relação aos outros, considerando-se como medida a quantidade de elos que se colocam entre eles.

Um indivíduo é central em relação à informação, quando, por seu posicionamento, recebe informações vindas da maior parte do ambiente da rede, o que o torna, entre outras coisas, uma fonte estratégica (MARTELETO, 2001, p.76-78).

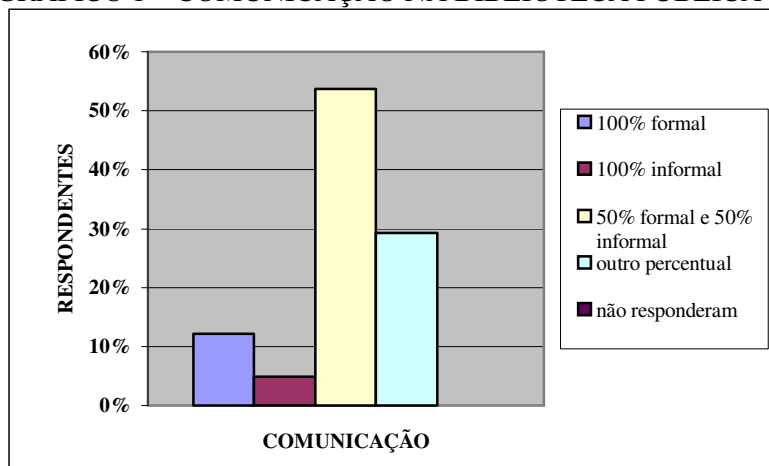
Para as organizações, de modo geral, os mapas e os sociogramas são ferramentas que possibilitam uma visualização de quais são as pessoas que mais se comunicam, trocam e usam informações e que produzem conhecimento em uma organização.

³² EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Networ analysis, culture and the problem of aagency. *American Journal of Sociology*, v. 99, n. 6, p.1411-1454, 1994.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a intenção de conhecer a comunicação interna da BPP, foi perguntado aos seus colaboradores, como a comunicação se processa atualmente (gráfico 1).

GRÁFICO 1 – COMUNICAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004



FONTE: Pesquisa de campo

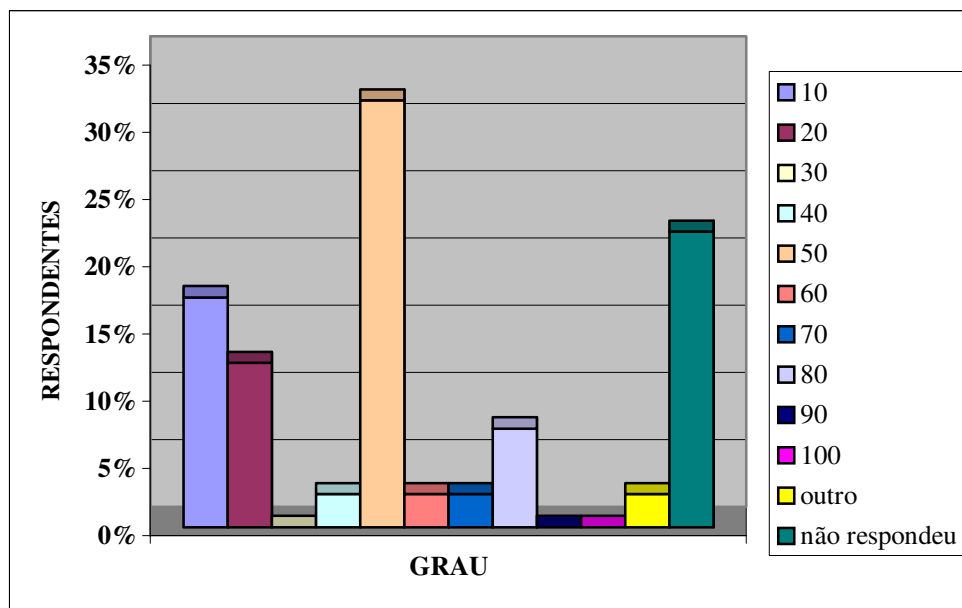
Dos 41 respondentes, 22 (54%), portanto a maioria, a formalidade e a informalidade na comunicação interna da BPP são equilibradas. Entretanto 12 (29%) respondentes consideram outros percentuais:

- 20% formal e 80% informal;
- 30% formal e 70% informal; e
- 70% formal e 30% informal.

Para 5 respondentes (12%) a comunicação interna da BPP é apenas formal e, finalmente, para 2 dos respondentes (5%) é apenas informal.

Sobre a importância da comunicação informal para a BPP (gráfico 2), constatou-se que, numa escala onde 10 é nada importante e 100 é muito importante, 13 respondentes (32%) a situaram no grau 50 e justificaram com a seguinte argumentação:

GRÁFICO 2 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INFORMAL NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004



FONTE: Pesquisa de campo

- “Dependendo do assunto não há necessidade de formalidade”.
- “A comunicação informal consegue atingir mais rápido seus objetivos”.
- “A comunicação informal abrange todos os funcionários”.
- “Muitas vezes, para bons resultados há necessidade de comunicação direta com os funcionários, eles têm que se sentir parte integrante da engrenagem da Instituição. Criar uma verdadeira equipe de trabalho deve-se equilibrar as ações do humanismo (a preocupação com o homem) e a dosagem correta da razão”.
- “É por meio da comunicação informal que ficamos sabendo das notícias sobre a BPP”.
- “Para que algumas atividades fluam de maneira mais rápida”.
- “Às vezes o excesso de formalidade gera, em alguns momentos, um atraso no desenvolvimento das atividades”.
- “A informalidade torna o ambiente mais amigável”.

Para 3 respondentes (7%) a comunicação informal situa-se no grau 80, pois segundo sua argumentação a informalidade agiliza a comunicação. 2 respondentes (5%) situaram os graus 60 e 70, um pouco acima da média, estes respondentes acreditam que a comunicação informal agiliza as tomadas de decisão.

Dentre os 9 respondentes (22%) que não responderam a esta questão, 6 respondentes (15%) não informaram em escala, mas declararam sua opinião. Destacam-se as seguintes considerações:

- “A comunicação informal é importante para BPP, pois elimina barreiras, viabiliza e agiliza a informação”.
- “Aproxima as pessoas, principalmente aquelas que ficam a maior parte do tempo isoladas”.
- “É importante para o convívio entre as pessoas, para um bom relacionamento”.
- “Dá mais liberdade e entrosamento”

Sete respondentes (17%) consideram o grau 10 para a comunicação informal, acreditando que a informalidade pode gerar informações distorcidas e trazer interferências para o bom desenvolvimento das atividades. Estas pessoas fizeram as seguintes considerações:

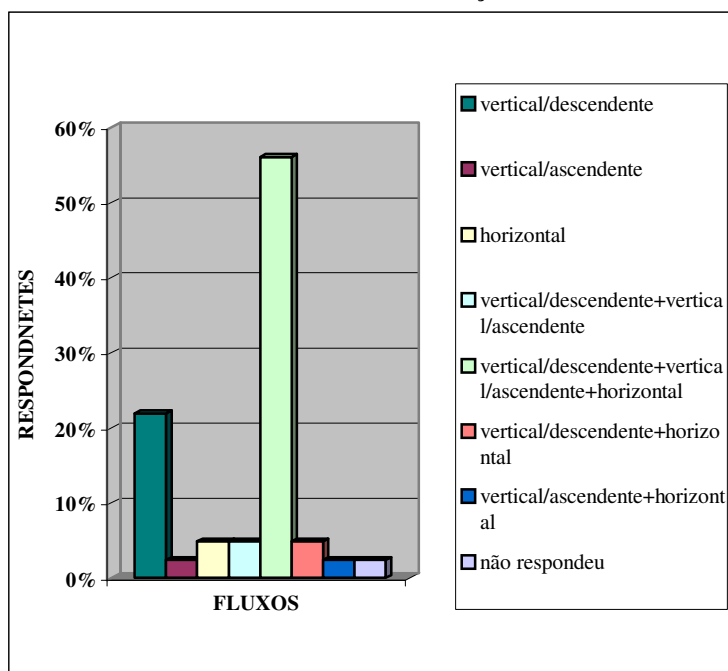
- “Tudo o que é registrado no papel permanece mais seguro, o que é dito de boca é esquecido”.
- “As informações informais não geram confiabilidade e acabam atrapalhando o andamento das atividades”.

Os demais respondentes 5 (12%) situaram a comunicação informal no grau 20 e tem a mesma opinião que os respondentes acima, enquanto 1 respondente (2%) considera o grau 25 e 1 respondente (2%) considera o grau 40.

Como conclusão quanto à questão da importância da comunicação informal, verificou-se que 24 dos respondentes (59%) da BPP acreditam que a informalidade é importante para o desempenho das atividades gerando o compartilhamento da informação e do conhecimento na organização, pois a situaram no grau 50.

Em relação ao fluxo de informações (literatura definida por BARRICHELLO, POZZOBON e RIBEIRO, 2003), foi solicitado aos colaboradores que escolhessem apenas uma das opções indicadas, atribuindo-lhe um grau de 10 a 100 para a maneira como vêm as informações fluírem na BPP. O resultado desta questão apresenta-se no gráfico 3.

GRÁFICO 3 – FLUXO DE INFORMAÇÕES NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004



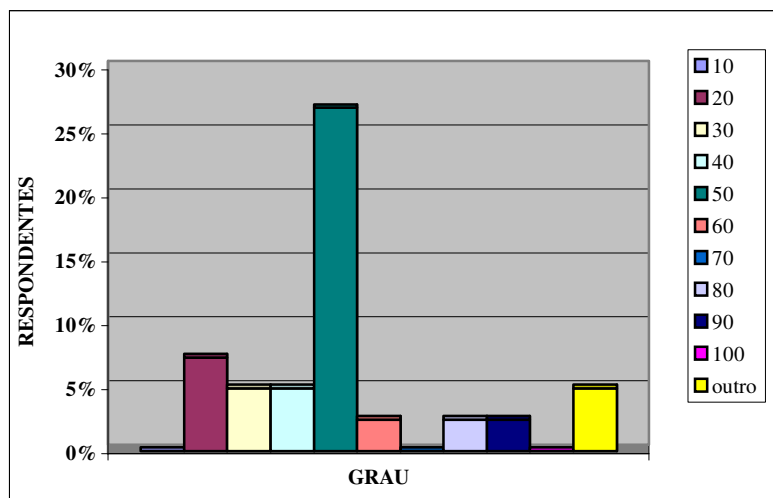
FONTE : Pesquisa de campo

Dentre os 40 colaboradores que responderam esta questão (apenas 1 não respondeu) a maioria, ou seja 23 (56%) responderam que o fluxo de informações da BPP se caracteriza pela mescla de vertical/descendente, vertical/ascendente e horizontal. A minoria se distribui da seguinte forma: 9 respondentes (22%) afirmam que o fluxo de informações da BPP é vertical/descendente; para apenas 2 respondentes (5%) o fluxo de informações da BPP é horizontal e para a mesma quantidade de respondentes a comunicação flui na BPP de forma vertical/descendente + vertical/ascendente e vertical/descendente + horizontal; para 1 respondente (2%) o fluxo de informações da BPP é vertical/ascendente e, finalmente também para 1 dos respondentes (2%) o fluxo de informações da BPP é vertical/ascendente + horizontal. .

Analisando-se especificamente a opção que se destaca no gráfico 3, a opção vertical/descendente + vertical/ascendente + horizontal, a mais escolhida, e comparando estes três fluxos entre si verificou-se que:

- a) dos 23 respondentes que escolheram esta opção, 11 respondentes (27%) atribuíram-lhe grau 50 para vertical/descendente;

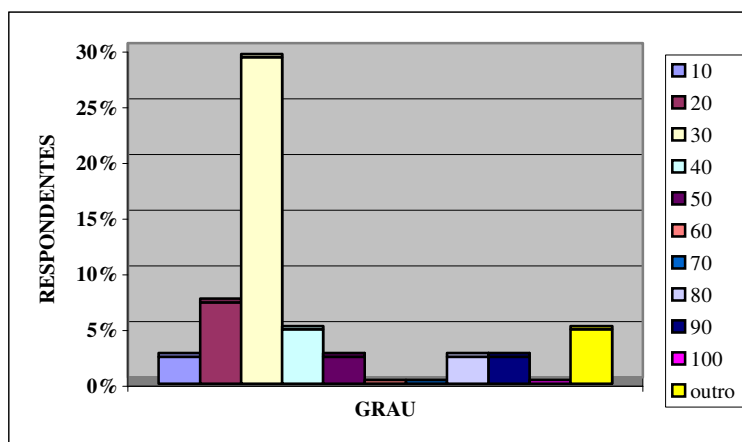
GRÁFICO 4 – GRAU DE INCIDÊNCIA ATRIBUÍDA AO FLUXO DE INFORMAÇÃO VERTICAL DESCENDENTE NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004



FONTE: Pesquisa de campo

- b) dos 23 respondentes que escolheram esta opção, 12 respondentes (29%) atribuíram-lhe grau 30 para o fluxo vertical/ascendente (gráfico 5).

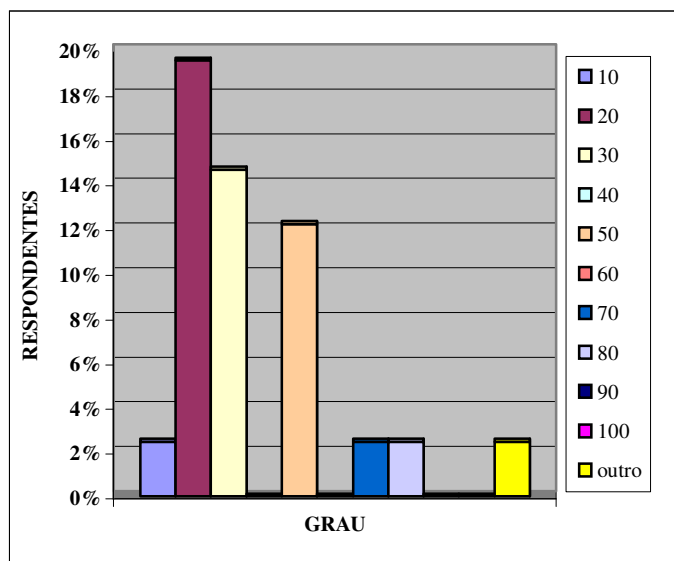
GRÁFICO 5 - GRAU DE INCIDÊNCIA ATRIBUÍDA AO FLUXO DE INFORMAÇÃO VERTICAL ASCENDENTE NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004



FONTE: Pesquisa de campo

- c) e dos 23 respondentes que escolheram esta opção, 8 respondentes (20%) atribuíram-lhe grau 20 para o fluxo horizontal (gráfico 6).

GRÁFICO 6 - GRAU DE INCIDÊNCIA ATRIBUÍDA AO FLUXO DE INFORMAÇÃO HORIZONTAL NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004

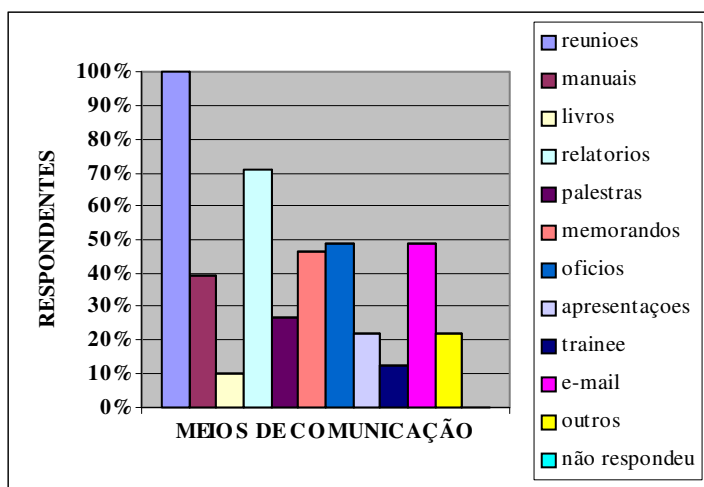


FONTE: Pesquisa de campo

Observa-se, então, que o fluxo informacional da BPP ocorre nas três maneiras encontradas na literatura, vertical/descendente, vertical/ascendente e horizontal, o que comprova que a comunicação flui em todos os sentidos na organização.

Para saber sobre as práticas formais de compartilhamento da informação na BPP, foi apresentado aos respondentes um rol de meios de comunicação a fim de que indicassem aqueles utilizados. As respostas levaram às constatações ilustradas no gráfico 7 e interpretadas na sequência.

GRÁFICO 7 – PRÁTICAS FORMAIS DE INFORMAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004



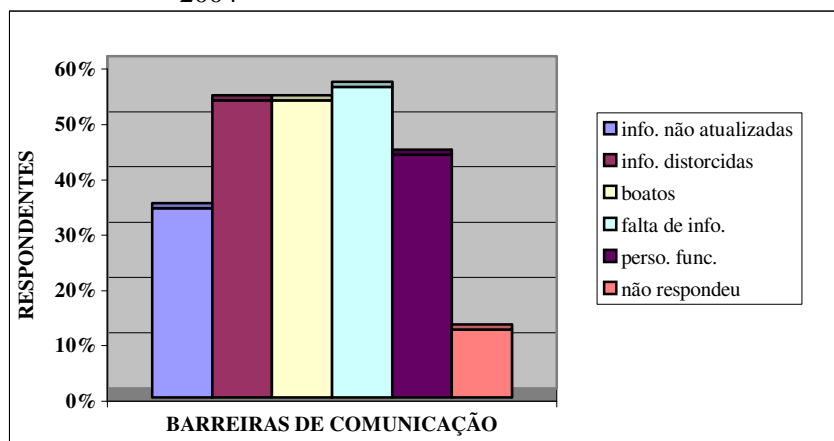
FONTE: Pesquisa de campo

As reuniões são a prática formal de compartilhamento da informação mais adotada pela BPP (100%); seguindo-se os relatórios (71%); ofícios (49%) e - *e-mail* (49%); memorandos (46%); manuais (39%); palestras (27%); apresentações e outros (Comunicação interna, Ordem de Serviço e Portarias) (22%); *trainee* (12%) e, por último livros (10%).

Pode-se afirmar com estes dados que o compartilhamento das informações estabelecido na BPP abrange tanto as práticas formais tradicionais de comunicação como as práticas modernas utilizadas atualmente nas organizações, conforme os relatos de GROTTTO (2003, p.111).

Para saber quais as barreiras na comunicação interna da BPP, foi solicitado aos responsáveis que indicassem as opções que consideravam existentes na organização. Os resultados figuraram o gráfico 8 abaixo.

GRÁFICO 8 – BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004



FONTE: Pesquisa de campo

Como se pode observar, mais da metade dos responsáveis, 23 (56%), consideram a falta de informação uma barreira de comunicação e 22 (54%) consideram os boatos e as informações distorcidas barreiras de comunicação interna da BPP.

Como terceira barreira, para 18 respondentes (44%), destacou-se a personalidade do funcionário, como influência negativa no processo de comunicação interna da BPP, conforme SANTOS, citado por BARRICHELO, POZZOBON e RIBEIRO (2003).

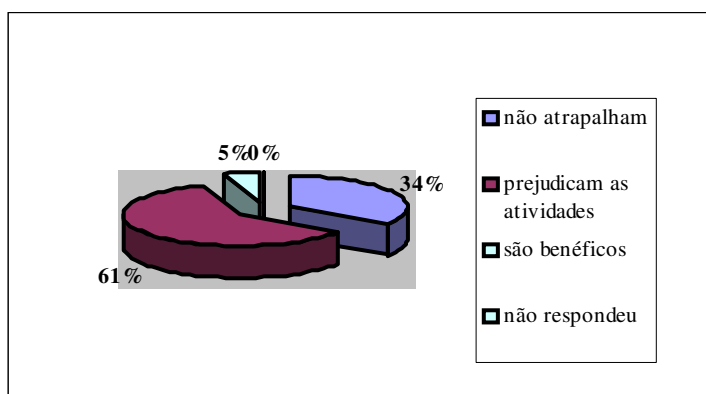
Em seguida estão as informações não atualizadas com 14 respondentes (34%) considerando esta opção uma barreira de comunicação interna na BPP. E 5 (12%) colaboradores não responderam.

Com estes percentuais pode-se afirmar que todas as barreiras de comunicação que foram identificadas na literatura também foram reconhecidas na BPP.

Como o boato, é o grande aliado da comunicação informal, de acordo com a literatura levantada, foi questionado aos respondentes se os boatos são prejudiciais, benéficos ou não atrapalham a comunicação interna da BPP. Como resultado obteve-se o gráfico 9.

Dos 41 respondentes, 25 (61%) consideram os boatos prejudiciais as atividades da BPP; 14 (34%) consideram que os boatos não atrapalham as atividades da BPP e 2 respondentes (5%) os boatos são benéficos, geram expectativa, estimulam a criatividade.

GRÁFICO 9 - O BOATO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004



FONTE: Pesquisa de campo

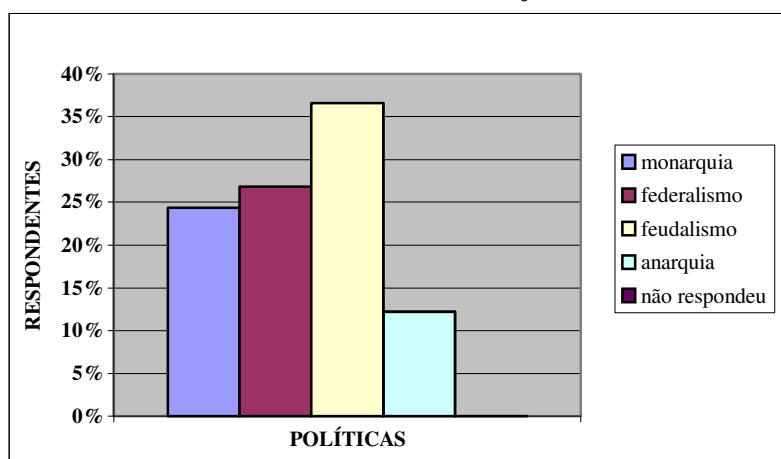
Como comunicação eletrônica a BPP utiliza o *Lotus Notes*. Ao questionar se o *Notes* é uma ferramenta que auxilia a comunicação interna, os respondentes afirmaram que:

- a) o *Lotus Notes* é uma ferramenta que auxilia a comunicação da BPP - 27 respondentes (66%), e de modo geral declararam:
 - “Propicia a troca de informações, solicitações, avisos em tempo real e de maneira direta, possibilitando a facilidade e rapidez na comunicação entre os setores, e, portanto, a economia de tempo”.

- “É uma ferramenta prática que agiliza a comunicação, tornando-a eficiente”.
- b) o *Notes* não auxilia na comunicação interna da BPP - 13 respondentes (32%), destacam-se as seguintes declarações:
 - “Não tenho informações sobre esta ferramenta”.
 - “Nem todos tem acesso ao computador”.
 - “Não conheço o programa”.
 - “Nem todas as seções possuem este meio de comunicação”.
 - “As pessoas não fazem desta ferramenta um canal de comunicação”.
 - Talvez ainda não se tenha dado conta de sua importância”.
- c) 1 colaborador (2%) não respondeu a questão.

Para saber se existe uma política de informação estabelecida na BPP e se a mesma acontece naturalmente ou se foi imposta, obteve-se como resposta o gráfico 10 com sua interpretação na sequência.

GRÁFICO 10 – POLÍTICA DE INFORMAÇÃO DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004



FONTE: Pesquisa de campo

Observa-se que para 15 respondentes (37%) a política de informação da BPP é feudalista - chefes de setores, chefes de divisão e alta administração definem as suas necessidades de informação e compartilham o que acham estritamente necessários. Mas, 11 respondentes (27%) acreditam que a política de informação da BPP é federalista - existe consenso e negociação no uso das informações entre as seções,

divisões e alta administração, ou seja, na organização reconhecem o valor do universalismo informacional.

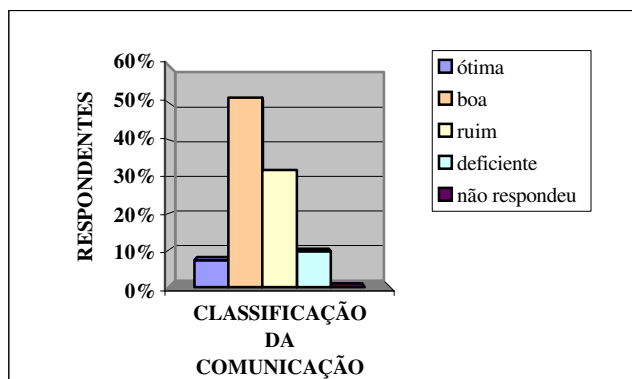
Os demais respondentes, 10 (24%), acreditam que a política de informação da BPP é monárquica (centralizada) as informações mais importantes para a organização são controladas apenas por um indivíduo ou função central (ex.: diretoria) e 5 respondentes (12%) acreditam que a política de informação da BPP é anárquica - qualquer funcionário, seja ele chefe ou não, gerencia as suas próprias informações, freqüentemente assumindo seus próprios riscos; às vezes não percebendo a importância da informação comum para o funcionamento da organização, conforme conceitos de DAVENPORT (2001, p. 92-103).

As diferentes opiniões levam à constatação de que não se pode afirmar exatamente qual é política de informação vigente da BPP, por isso para 35 respondentes (85%) a política de informação vigente (aquela a qual foi escolhida pelo respondente), acontece de maneira natural e para 6 respondentes (15%) a política de informação vigente da BPP foi imposta.

Independente dos conceitos em geral trazidos pela literatura sobre comunicação, questionou-se a opinião dos colaboradores para se ter uma visão de como o funcionário vê a comunicação interna da BPP. Por meio de escala onde 1 é (ótima) e 4 é (deficiente), chegou-se a seguinte constatação (gráfico 11):

- a) ótima: para 3 (7%) dos respondentes;
- b) boa: para 21 (51%) dos respondentes;
- c) ruim: para 13 (32%) dos respondentes;
- d) deficiente: para 4 (10%) dos respondentes.

GRÁFICO 11 – CLASSIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004

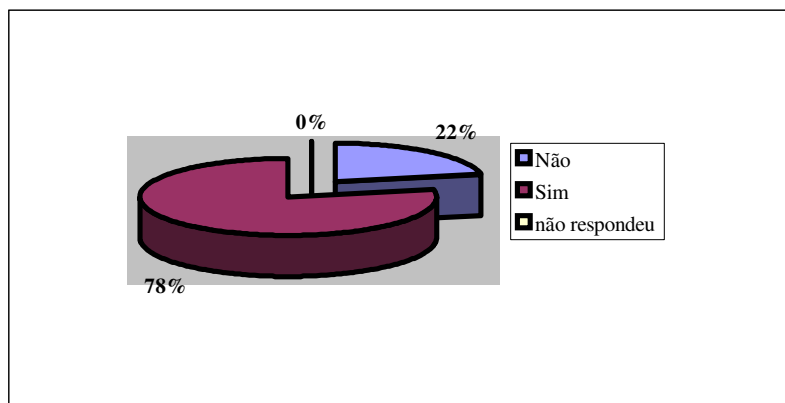


FONTE: Pesquisa de campo

A comunicação interna da BPP necessita de mudanças (gráfico 12) para 32 (78%) respondentes, os quais registraram os seguintes comentários:

- “Todos devem ter conhecimento sobre o que acontece o vai acontecer na BPP”.
- “Existe a necessidade de informações sobre os acontecimentos internos da BPP”.
- “Disponibilizar informações em painéis para todos os funcionários”.
- “Um boletim informativo criado pelo GARH”.
- “Todos os funcionários do nível mais alto até o mais baixo deve ter acesso a todas as informações da BPP”.
- “Uma vez que, a BPP atende em dois turnos de trabalho, há necessidade de maior comunicação entre os funcionários para o desempenho eficaz das funções do setor”.
- “Que o *Notes* seja utilizado em toda a hierarquia”.
- “Adotar um sistema que permita a todos a ciência de informações únicas, sem erros ou dúvidas”.
- “As informações devem ser impressas e entregues a todos os funcionários, independente de seu cargo”.
- “Reuniões e maior participação da alta administração nas atividades”.
- “Boletim informativo das atividades da BPP disponibilizados para todos”.

GRÁFICO 12 – MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004



FONTE : Pesquisa de campo

E para o restante 9 (22%) respondentes a comunicação interna da BPP não necessita de mudanças.

Diante dos comentários acima, pode-se afirmar que existe uma sensibilização dos colaboradores da BPP pela eficiência da comunicação interna. Portanto, é importante que aconteça a comunicação desde a alta administração aos demais funcionários da organização, e que todos sejam responsáveis por ela.

Para analisar o respondente em sua célula de trabalho, segunda seção, teve-se a intenção de verificar se os colaboradores estão integrados a organização. Foi questionado se os mesmos conhecem a missão e os objetivos da BPP. Obteve-se como respostas que, dos 41 respondentes 35 (85%) conhecem, segundo o regimento interno da BPP, a missão e os objetivos da organização e os demais respondentes apenas 6 (15%) não conhecem a missão e objetivos da BPP.

Recomenda-se que os funcionários tenham plena consciência e se integrem aos objetivos da organização, sua missão e valores. Desta maneira, todos se sentem parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas. A integração dos colaboradores é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, a comunicação e os resultados fluem.

Com a intenção de descobrir a preferência de comunicação, formal ou informal, para as atividades profissionais de cada respondente na sua célula, foi estabelecido nesta questão, escolher apenas uma opção, para o que obteve-se como resposta:

a) comunicação formal - 23 respondentes (56%), pois:

- “É mais confiável”;
- “Atinge os objetivos esperados. Não cria problemas e nem dúvidas, fica registrada”;
- “As informações são únicas para todos, sem margem de erro e distorções. Estarão registradas em suporte para que ninguém conteste”;
- “Mantém uma organização”;
- “É melhor para administrar”;
- “Por não estar sujeito a deturpações da mensagem”.

Para 7 respondentes (17%) a preferência é pela comunicação formal, mas não declararam o porquê desta preferência.

b) comunicação informal – 5 respondentes (12%):

- “Facilita o entrosamento de maneira geral”;
- “Deixa o local de trabalho mais leve”;
- “Por que as informações não ficam restritas a apenas um grupo de profissionais”;
- “É mais rápido”.

c) os demais respondentes, 6 (15%), indicaram as duas formas de comunicação, porque:

- “Vai depender da situação para utilizar a formal ou a informal”;
- “Em alguns momentos se exige a formalidade e em outros a informalidade”;
- “Ambas são importantes para as atividades profissionais”.

Apesar dos 24 respondentes acharem importante a informalidade para BPP, conforme respostas da pergunta 2, neste item 30 respondentes preferem a comunicação

formal para as atividades profissionais, pois foi considerada, na opinião dos respondentes, a mais confiável.

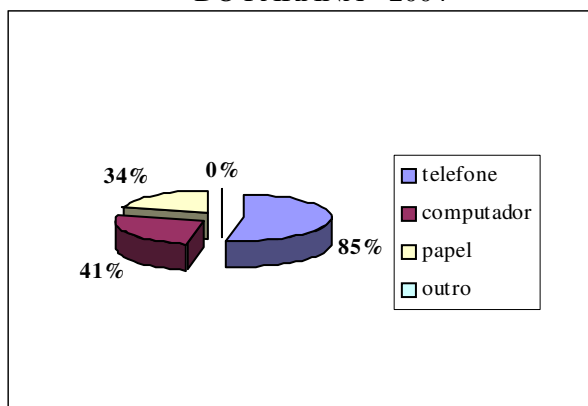
Ao perguntar como o respondente repassa a informação dentro de sua célula de trabalho, obteve-se como respostas:

- a) dentre os 41 respondentes, 22 (54%) repassam as informações de maneira formal; e
- b) 19 respondentes (46%) repassam as informações de maneira informal.

Como 30 respondentes preferem a comunicação formal, conforme análise do item anterior, acredita-se que, neste item, dos 19 respondentes que repassam em sua célula de trabalho a comunicação de maneira informal, 8 respondentes preferem a comunicação formal e estão insatisfeitos com a comunicação que exercem.

Perguntou-se aos colaboradores sobre a utilização dos veículos de comunicação (gráfico 13).

GRÁFICO 13 – UTILIZAÇÃO DO VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004



Fonte: Pesquisa de campo

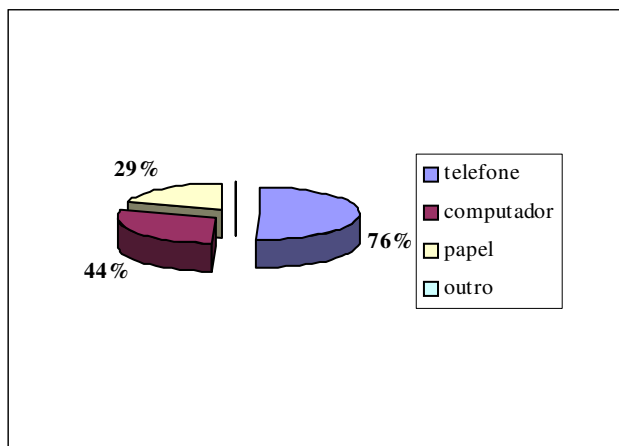
Obteve-se como resposta a indicação para **muito utilizado** dos seguintes veículos:

- a) telefone: 35 respondentes (85%);
- b) computador: 17 respondentes (41%);
- c) papel: 14 respondentes (34%);
- d) e não houve indicação de outro veículo de comunicação.

Dos 41 respondentes 13 (32%) afirmaram não utilizar o computador e 7 (17%) respondentes afirmaram não utilizar o papel.

Para verificar a eficiência dos veículos de comunicação obteve-se o gráfico 14.

GRÁFICO 14 – EFICIÊNCIA DO VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004



FONTE: Pesquisa de campo

Como resposta à indicação para **muito eficiente** dos seguintes veículos de comunicação:

- a) telefone: 31 respondentes (76%);
- b) computador: 18 respondentes (44%);
- c) papel: 12 respondentes (29%);
- d) e não houve declaração de outro veículo de comunicação como muito eficiente.

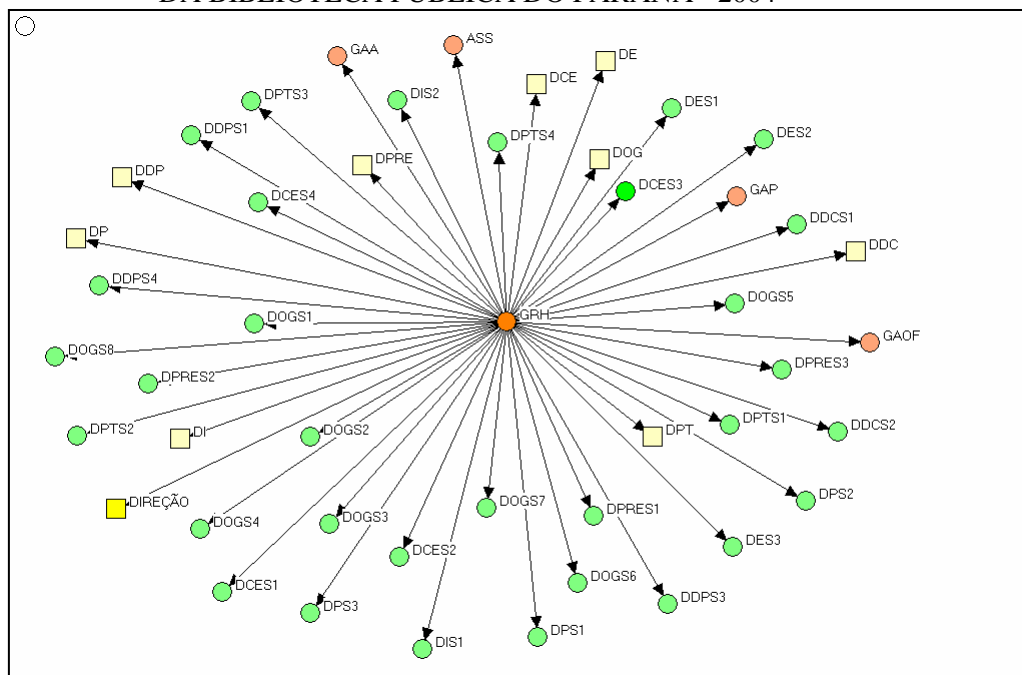
Apenas 13 respondentes (32%) consideraram o computador ineficiente e 7 respondentes (17%) consideram o papel ineficiente.

Para mapear o fluxo de informações da BPP, perguntou-se aos colaboradores se há comunicação da sua célula de trabalho com os chefes das outras células. Obteve-se como resposta que dos 41 respondentes, 23 (56%) comunicam-se com todas as chefes das outras células e os demais respondentes 18 (44%) comunicam-se apenas com algumas chefes.

Como demonstração dos fluxos de informação e diante do grande número de células que a BPP apresenta, demonstra-se apenas a comunicação de duas células de trabalho.

A primeira célula é o Grupo de Recursos Humanos que apresenta uma comunicação com toda a organização (mapa 1). Este mapa foi elaborado pelo *software* UCINET 5.0.

MAPA 1 – COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ - 2004

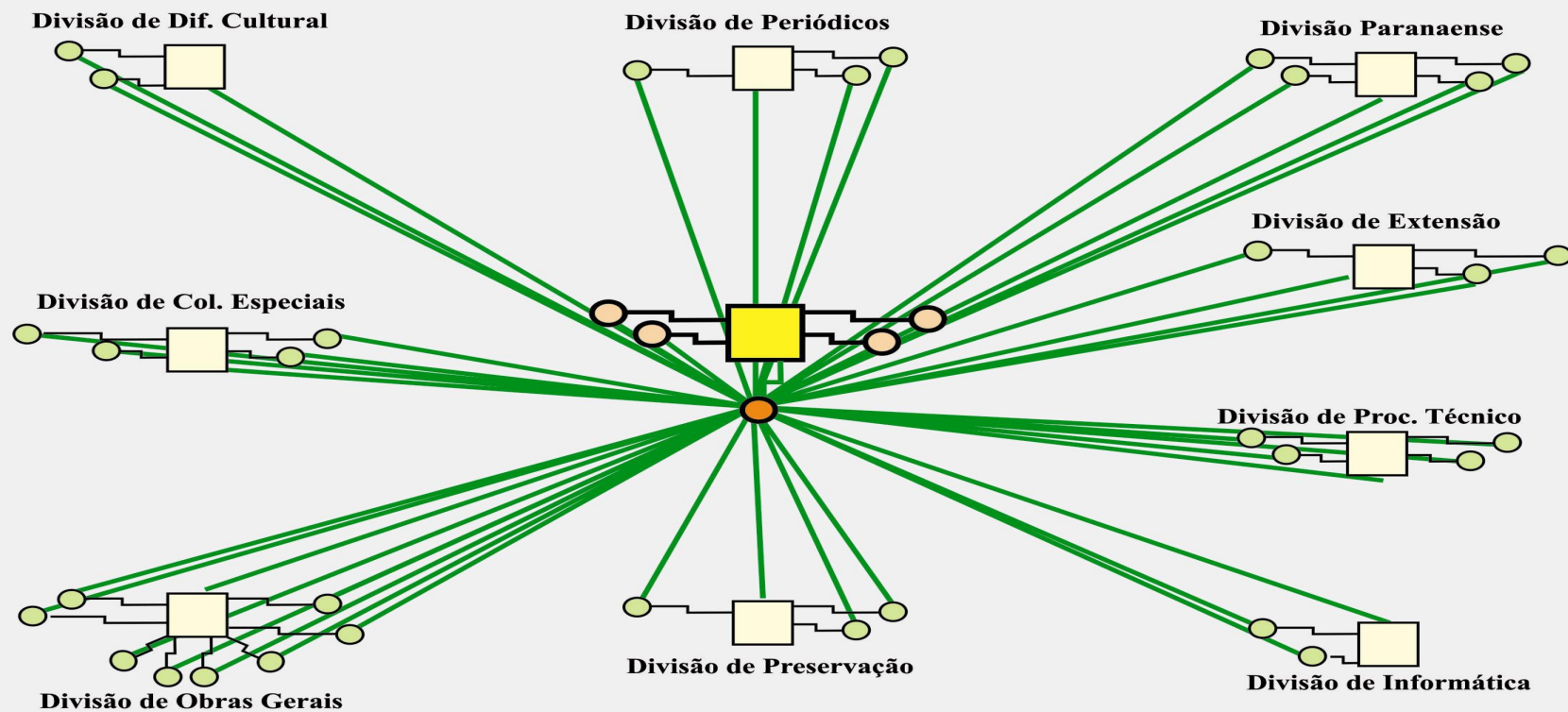


FONTE: Pesquisa de campo

Este mapa mostra que, ao centro está a célula (Grupo de Recursos Humanos) que se comunica com todas as outras células da organização representadas aqui em siglas (APÊNDICE 2).

Como este mapa não dispõe de legenda e sua visualização não permite a identificação da hierarquia organizacional, apresentam-se os mesmos dados no mapa 2, elaborado pela suíte gráfica *CorelDRAW* 10.

MAPA 2 - COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS DA BIBLIOTECA DO PARANÁ - 2004

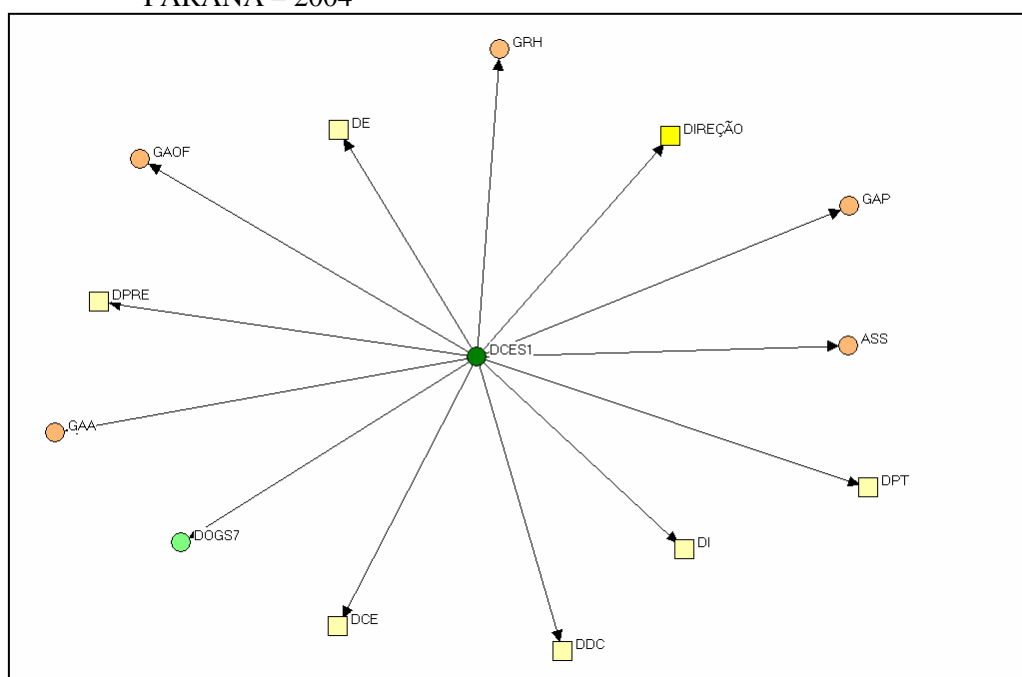


	Célula de Nível Estratégico (Direção)
	Célula de Nível Tático
	Célula de Nível Operacional
	Grupos
	Grupo de RH
	Comunicação

Desta maneira, pode-se observar que o Grupo de Recursos Humanos comunica-se com todas as outras células da organização, confirmando a existência dos três tipos de fluxos informacionais, vertical/descendente, vertical/ascendente e horizontal.

A segunda célula é a Seção Braille que demonstra a sua comunicação com algumas células da BPP (mapa 3), representadas aqui em siglas conforme o APÊNDICE 2.

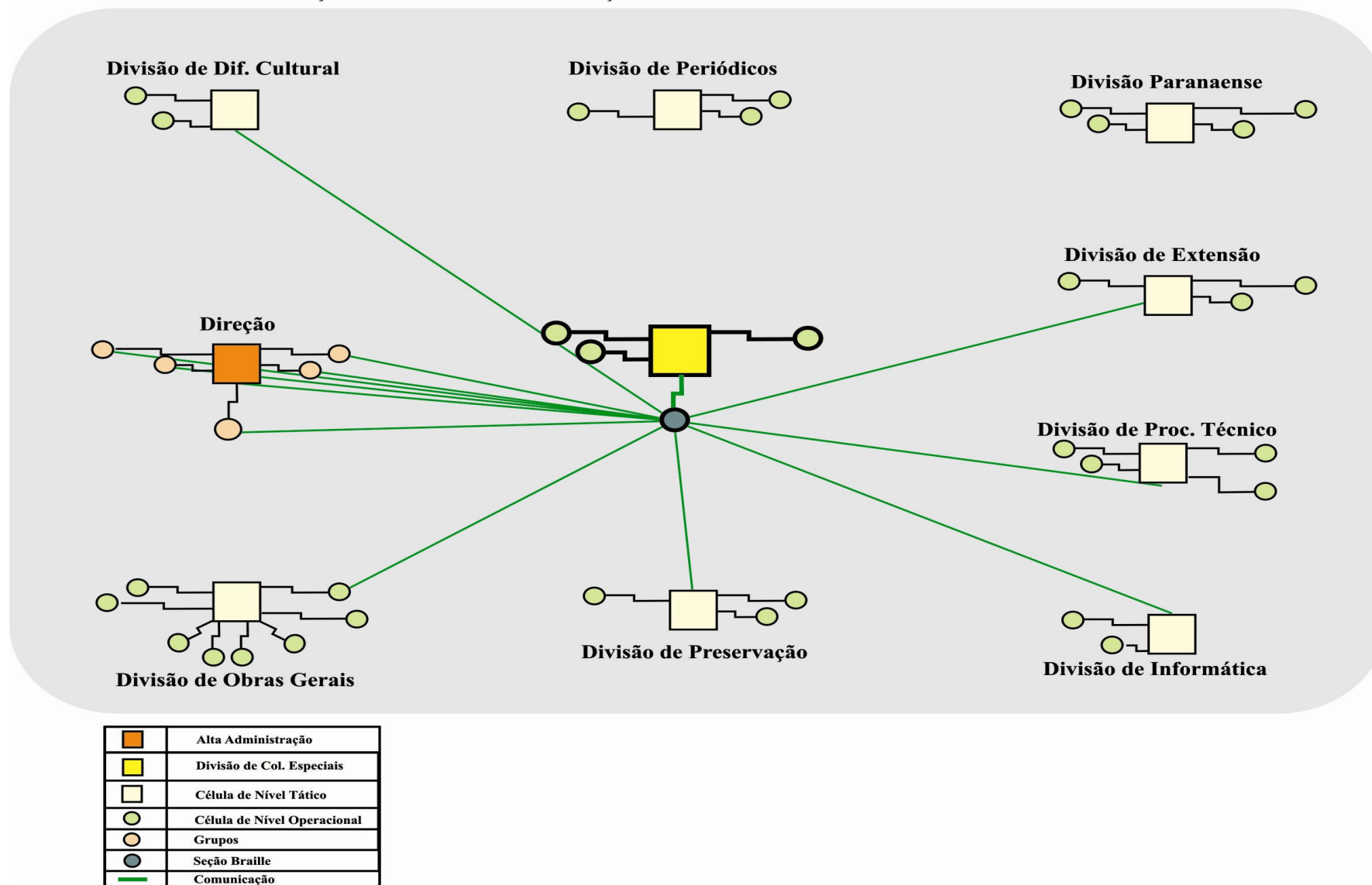
MAPA 3 – COMUNICAÇÃO INTERNA DA SEÇÃO BRAILLE DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004



FONTE: Pesquisa de campo

Ao centro pode-se observar a célula Seção Braille em comunicação com as algumas células da BPP. Para uma visualização melhor destas células apresenta-se o mapa 4.

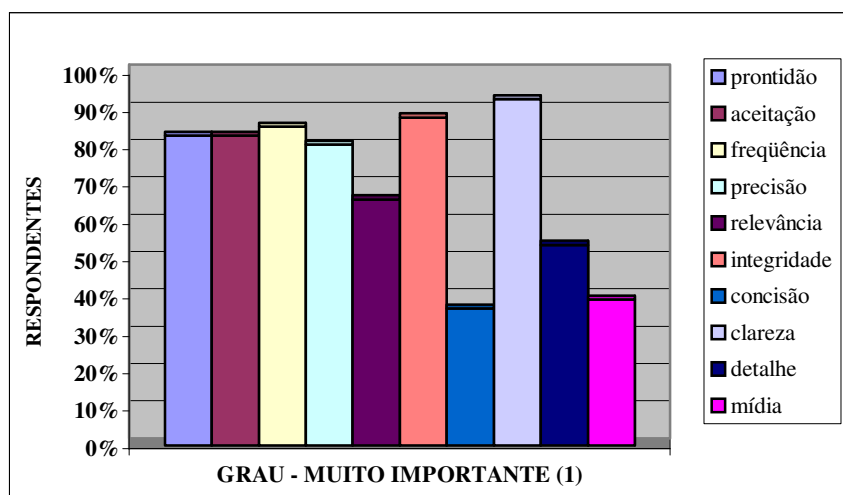
MAPA 4 - COMUNICAÇÃO INTERNA DA SEÇÃO BRAILLE DA BIBLIOTECA DO PARANÁ - 2004



Este mapa permite a visualização da Seção Braille se comunicando, e também possibilita identificar dois tipos de fluxos de informação: vertical ascendente e horizontal.

Para identificar se os respondentes consideram importante a qualidade da informação no meio organizacional, foi solicitado por meio de uma escala onde 1 é muito importante (gráfico 15) e 10 é nada importante, a indicação para cada atributo que confere a qualidade da informação.

GRÁFICO 15 – A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO NA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ – 2004



FONTE: Pesquisa de campo

Os colaboradores indicaram o grau 1 para os seguintes atributos:

- a) clareza: 38 respondentes (93%); seguido de
- b) integridade: 36 respondentes (88%);
- c) frequência: 35 respondentes (85%);
- d) prontidão: 34 respondentes (83%);
- e) aceitação: 34 respondentes (83%);
- f) precisão: 33 respondentes (80%);
- g) relevância: 27 respondentes (66%);
- h) detalhe: 22 respondentes (54%);
- i) mídia: 16 respondentes (39%); e
- j) concisão: 15 respondentes (37%).

Como indicação do grau 10, **nada importante**, 2 respondentes (5%) apontaram o atributo concisão e 2 respondentes (5%) apontaram o atributo mídia.

A literatura reúne os atributos e classifica-os em três dimensões: tempo, conteúdo e forma, conforme relatos de O'BRIEN, citado por FELIX (2003, p. 37-38) - Dimensões de Qualidade de Informação. Analisando cada um desses atributos os colaboradores da BPP classificaram a clareza como o atributo mais importante a ser considerado em uma informação e os atributos concisão e mídia como o menos importante.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do momento em que o homem surgiu na Terra, iniciou-se então, um processo de comunicação, pois o homem como um ser social, sempre necessitou trocar informações para sobreviver. A comunicação foi ganhando espaço, sofrendo ao longo dos anos modificações em sua estrutura e adequando-se ao meio social e organizacional de convivência do homem.

A comunicação tornou-se indispensável para pessoas e organizações, tanto que a tecnologia, nas últimas décadas, orientou-se a criar e inovar os seus meios, canais e veículos, possibilitando uma troca de informações mais rápida e eficiente.

A comunicação em uma organização não obedece, necessariamente, a uma hierarquia. Ela pode acontecer de duas maneiras, pelo canal formal ou pelo canal informal, e em todas as direções, vertical/descendente, vertical/ascendente e horizontal, mas para que a comunicação flua em todas estas direções, é necessário haver um equilíbrio entre as redes formal e informal.

Nesta pesquisa que descreveu a comunicação interna da BPP, sob a ótica dos gerentes do nível tático, estratégico e operacional, observou-se que, entre estes colaboradores que têm o poder de decisão na organização, as duas redes de comunicação, formal e informal, são utilizadas pela maioria deles, para o compartilhamento da informação e do conhecimento, embora alguns colaboradores acreditem que não se faça uso da informalidade nem da formalidade, ao mesmo tempo que para outros, a formalidade está mais presente que a informalidade, acontecendo até mesmo o inverso.

Embora as observações e análises afirmem que existe equilíbrio entre as redes formal e informal (54%) na BPP, e que a informalidade é muito importante para Biblioteca (59%), constatou-se que a formalidade está mais presente, pois os colaboradores utilizam canal (documentos), meio (escrito) e veículo (papel) formais de compartilhamento da informação encontradas na literatura, destacando-se 100% para as reuniões.

Outro canal de comunicação formal muito utilizado na BPP (66%) é o *Notes*, ferramenta da comunicação eletrônica que vem exercendo seu papel (comunicação interna) dentro da BPP, possibilitando a transmissão das informações e ganhando espaço para assegurar a qualidade dos serviços internos, embora não esteja disponível para todos os funcionários.

Questionado sobre a preferência de comunicação, independente da prática, 73% dos colaboradores indicaram inclinação pelo canal formal, diante da confiabilidade oferecida para as atividades profissionais.

Embora exista uma maior preferência pela prática formal, o veículo de comunicação mais utilizado na BPP é o telefone (85%), ferramenta da prática informal.

Em relação ao fluxo de informações, pelo percentual resultante (56%) para o conjunto das três, pode-se afirmar que a comunicação na BPP flui nas três direções vertical descendente/ascendente e horizontal.

Foi constatado que não existe uma política de informação definida para a BPP. Cada gerente estabelece sua política. Diante disso, fica clara a heterogeneidade dos colaboradores no momento de identificar o tipo de comunicação da BPP, bem como, o fluxo de informações.

No processo de comunicação podem ocorrer problemas que comprometem o seu fluxo de informações constituindo-se em barreiras. Neste caso, a comunicação não acontece positivamente.

No caso da BPP, todas as barreiras indicadas pela literatura, foram identificadas o que pode comprometer a qualidade dos serviços internos e externos da BPP, provocada pela desmotivação ou atitude negativa de seus colaboradores. Mas, embora a literatura apresente como principal barreira de comunicação à personalidade do funcionário, observou-se que a falta de informação é a barreira de comunicação mais prejudicial para a BPP.

Pelo fato da BPP utilizar mais a formalidade do que a informalidade, o boato, barreira considerada pela literatura como um aliado da comunicação informal, que

pode colaborar tanto positivamente como negativamente, foi indicado no contexto organizacional da BPP como uma barreira que atrapalha as atividades da organização.

Conforme a literatura levantada, a comunicação só será eficiente se todos os funcionários estiverem comprometidos e envolvidos com a missão e os objetivos da organização. Na BPP, pode-se afirmar que a grande maioria (85%) dos colaboradores encontra-se consciente das metas da organização, se sentindo parte do empreendimento e se preocupando com a eficiência de sua comunicação interna, pois (78%) deles indicaram haver necessidade de mudanças nesta comunicação.

A maioria das indicações vai ao encontro das práticas formais de comunicação, confirmando a preferência e a prática pelos canais formais, em função do registro e da confiabilidade associados.

Ao mensurar o grau de satisfação com a comunicação interna da Biblioteca, observou-se que, apesar de 58% dos colaboradores terem somado as categorias boa e ótima, este resultado é aparentemente satisfatório, pois uma comunicação interna organizacional eficiente é aquela em todos os colaboradores estão satisfeitos por que são convidados para ouvirem e opinarem se sentindo co-responsáveis pelo sucesso da organização.

A comunicação consiste num sistema de transmissão das informações referentes aos processos produtivos executados dentro de uma organização, utilizando-se para tanto de meios, veículos e canais de comunicação compatíveis com a organização em questão. Portanto, 85% dos colaboradores consideraram que o telefone é veículo de comunicação mais utilizado pela BPP e 76% consideram o mais eficiente.

Analizando as qualidades da informação e para que lhe seja atribuído valor no processo de comunicação, os colaboradores da BPP, indicaram que a clareza deve ser sua maior qualidade (93%). Isto corrobora com a sustentação formal como base da comunicação interna da BPP, conforme foi constatado, pois os seus colaboradores acreditam que a formalidade exige um suporte, para o registro e trâmite das informações e uma linguagem compreensível, concisa e preferencialmente de acordo com a língua culta praticada, logo é uma informação clara.

O desenvolvimento da pesquisa levou à constatação de que os responsáveis pela comunicação em uma organização, necessariamente são todos os envolvidos no processo. Os colaboradores (os funcionários), são fatores chave que concretizam a existência da organização. São eles que realizam a comunicação, seja ela formal ou informal, que direcionam os fluxos de informação, que formam a cultura organizacional e promovem os processos de mudanças. Portanto, na BPP não é diferente.

A carência de literatura sobre fluxo de informações e de modelos e ferramentas para mapear fluxos foram as maiores limitações deste trabalho, contudo não comprometeram os objetivos e seus resultados. Nesta pesquisa todos os objetivos foram atendidos.

7 RECOMENDAÇÕES

Atualmente não mais se admite e nem se concebe uma biblioteca com funções voltadas apenas às tarefas relacionadas com a organização de conservação do acervo; com instalações e administração superestimadas com um fim em si mesmas e, continuamente, deixando para trás suas reais funções. Pelo contrário, a realidade de hoje exige da biblioteca, como organização, o estabelecimento de objetivos e funções moldados às necessidades do meio, dentro de um processo contínuo de interação e ajustes de interesses que justifiquem sua existência.

Neste sentido, importante e fundamental para a BPP seria estabelecer uma política informacional compatível com a realidade da organização, para que os gerentes (tomadores de decisões) sintam-se confiantes e possam gerenciar, usar e compartilhar suas informações, utilizando-se no momento certo e na medida certa os canais formal ou informal, em diferentes direções de fluxo vertical ascendente/descendente e horizontal, por meios, canais e veículos adequados a cada situação.

Em função do sucesso de uma organização estar fortemente atrelado ao seu poder de informação, estudos se fazem necessários para identificar o tipo de informação que flui nas diversas direções da organização, associado às funções que cada funcionário exerce.

Recomenda-se estudos futuros que desenvolvam análises mais profundas, envolvendo todos os funcionários de todos os níveis que fazem uso do processo de comunicação, pois investigações desta natureza podem contribuir para uma melhor gestão das comunicações, conseqüentemente, da organização.

Por fim, estudos do conjunto do que já foi pesquisado paralelamente com estudos futuros.

REFERÊNCIAS

BARICHELO, E. M. da R.; POZZOBON, C. de M.; RIBEIRO, M. B. Comunicação informal e cultura organizacional. **Revista Comunicação Organizacional**, Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto4-03.html>> Acesso em: 12 maio 2004.

BERALDO, C. E. A. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. São Paulo, [2004?]. 34 f. Monografia (Especialização em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/pub_tcc.htm> Acesso em: 11 maio 2004.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, 1995. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=599>> Acesso em: 15 jul. 2004

CARVALHO, F. C. A. de. **Gestão do conhecimento: o caso de uma empresa de alta tecnologia**. Florianópolis, 2000. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3739.pdf>> Acesso em: 20 ago. 2004.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2001.

FARIA, A. N. de; SUASSUNA, N. R. Os meios de comunicação. In:_____. **A comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos: Sociedade de Ensino Superior e Assessoria Técnica, 1982. p. 97-119.

FELIX, W. Informação gerando vantagem competitiva. In:_____. **Introdução à gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003. p. 15-56.

FREELAND, P.; LONDERGAN, S. O que é groupware, afinal? In:_____. **Lotus notes 3/3.1 para leigos**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1995. p. 9-19.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. Da informação à política informacional das organizações: um quadro conceitual. **RAP**, São Paulo, v. 29, n. 03, p. 73-86, jun./set.1995. Disponível em:

<<http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/0054.pdf>> Acesso em: 17 jul. 2004.

GIL, A. C. Como delinear um levantamento? In:_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A., 1996. p. 86-105.

GONÇALVES, M. Barreiras à comunicação organizacional. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 168, 21 jun. 2004. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acoes_artigos_tudo.htm> Acesso em 26 jul. 2004.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: MÜLBERT, A. L. et al. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 106-119.

MARTELETO, R. M. Análises de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=261&layout=abstract>> Acesso em: 08 set. 2004.

MELO, I. S. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: KIRA TARAPANOFF (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 111-142.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=284&layout=abstrct>> Acesso em: 15 jul. 2004.

NASCIMENTO, V. de M. **Método para mapeamento do fluxo de informações do processo de suprimento na indústria da construção civil**: um estudo de caso múltiplo em empresas do subsetor edificações. Florianópolis, 1999. 208 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/2955.pdf>> Acesso em: 13 maio 2004.

PAIM, I.; NEHMY, R. M. Q.; GUIMARÃES, C. G. Problematização do conceito qualidade da informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n.1, p. 111-119, jan./jun. 1996.

RHODEN, C.; PRETTO, C. B. M; MADALENA, T. M. P. Comunicação organizacional interna: um estudo de caso. **Revista Comunicação Organizacional**, Rio Grande do Sul, 2002. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto1.html>>. Acesso em: 20 jun. 2004.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO

Prezado(a) Senhor(a)

Este questionário tem o objetivo de investigar sobre a comunicação interna da Biblioteca Pública do Paraná, visando o seu desenvolvimento organizacional.

Esta atividade faz parte da disciplina Projeto de Pesquisa em Informação, do Curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná.

Portanto, solicito sua indispensável colaboração respondendo as questões que seguem. Informo que os dados individualizados de cada questionário serão mantidos em sigilo e compilados em um resultado único. Por se tratar de uma pesquisa acadêmica, as informações levantadas não serão levadas em consideração pela administração da Biblioteca.

Muito obrigada pela sua atenção!

Após preenchimento do questionário, retornar via *NOTES* (Isabel Cristina de Miranda Menezes).

Após preenchimento do questionário, comunicar por telefone no ramal 4957.

Curitiba, de 2004.

Atenciosamente

Isabel Cristina Menezes

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ (BPP)

Este questionário apresenta-se em três partes:

- 1) questões relacionadas a comunicação da estrutura da **Biblioteca**;
- 2) questões relacionadas a **célula da empresa (setor, divisão, grupo, diretoria)** de origem do respondente;
- 3) questões relacionadas aos **atributos** da informação.

PRIMEIRA PARTE

- 1) Você diria que a comunicação da BPP atualmente é:
 - () **100%** formal – obedece o organograma/a hierarquia da organização
 - () **100%** informal – flui em qualquer direção, não obedece a hierarquia da organização
 - () **50%** formal e **50%** informal
 - () outro percentual. Indique.....

- 2) Em uma escala onde **10** é nada importante a **100** é muito importante, você considera que a comunicação informal é:
 - () importante para a BPP
 Por que? _____

- 3) Em uma escala de **10** a **100**, preencha apenas uma das questões abaixo com o percentual que você considera para o fluxo de informações da BPP:
 - () o fluxo de informações da BPP é vertical/descendente – acontece somente dos níveis mais altos para os mais baixos – da diretoria para as divisões e das divisões para as seções
 - () o fluxo de informações da BPP é vertical/ascendente – acontece somente dos níveis mais baixos para os mais altos – dos funcionários para os chefes
 - () o fluxo de informações da BPP é horizontal – acontece somente no mesmo nível – de funcionários para funcionários, de chefes para chefes
 - () o fluxo de informações da BPP é vertical/descendente + () vertical/ascendente
 - () o fluxo de informações da BPP é vertical/descendente + () vertical/ascendente + () horizontal
 - () o fluxo de informações da BPP é vertical/descendente + () horizontal
 - () o fluxo de informações da BPP é vertical/ascendente + () horizontal

- 4) Escolha o número de alternativas que achar necessário para identificar as práticas formais de compartilhamento da informação e do conhecimento estabelecidos na BPP:

() reuniões	() apresentações audiovisuais
() manuais	() <i>trainee</i> (profissional júnior que trabalha certo tempo com outro mais antigo)
() livros	() <i>e-mail</i>
() relatórios	() outros. Indique.....
() palestras	
() memorandos	
() ofícios	

- 5) Que barreiras você considera que existem na comunicação interna da BPP?
- ☐ circulação de informações que não são atualizadas
 - ☐ informações distorcidas/confusas
 - ☐ boatos
 - ☐ falta de informação
 - ☐ características individuais – personalidade do funcionário
- 6) Você diria que os boatos:
- ☐ não atrapalham as atividades da BPP
 - ☐ prejudicam as atividades da BPP
 - ☐ são benéficos, geram expectativa, estimulam a criatividade
- 7) Sabe-se que a BPP adotou como meio de comunicação o *Lotus Notes*. Você considera que esta ferramenta auxilia a comunicação interna da BPP?
- ☐ Sim ☐ Não
- Por que? _____
- _____
- _____
- 8) Você diria que a política de informação na BPP pode ser considerada:
- ☐ centralizada – as informações mais importantes para a organização são controladas apenas por um indivíduo ou função central (ex.: diretoria)
 - ☐ existe consenso e negociação no uso das informações entre as seções, divisões e direção, ou seja, na organização reconhecem o valor do universalismo informacional
 - ☐ chefes de setores, chefes de divisão e alta administração definem as suas necessidades de informação e compartilham o que acham estritamente necessário
 - ☐ qualquer funcionário, seja ele chefe ou não, gerencia as suas próprias informações, frequentemente assumindo seus próprios riscos; às vezes não percebendo a importância da informação comum para o funcionamento da organização
- 9) Você diria que a política de informação na BPP, assinalada acima, acontece:
- ☐ de maneira natural ☐ foi imposta
- 10) Numa escala onde 1 é ótima e 4 é deficiente, você considera que a comunicação interna da BPP é:
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 11) Você considera que a comunicação interna da BPP necessita de mudanças para sua melhoria?
- ☐ Não ☐ Sim
- Quais mudanças? _____
- _____
- _____

SEGUNDA PARTE

1) Há quanto tempo é funcionário da biblioteca?

.....anos.....meses

2) Você atua:

- ☐ na gerência da alta administração
- ☐ na gerência de grupo
- ☐ na gerência de divisão
- ☐ na gerência de seção
- ☐ nenhuma das anteriores

3) Você conhece, segundo o Regimento Interno, a missão e os objetivos da BPP?

☐ Sim ☐ Não

4) Qual preferência de comunicação para as atividades profissionais?

☐ formal – obedece o organograma ☐ informal – flui em qualquer direção

Por que? _____

5) Caso tenha que repassar, em sua célula de trabalho, uma informação, você repassa:

☐ formalmente ☐ informalmente

6) Numa escala onde **1** é muito utilizado e **4** não é utilizado, como você considera os veículos de comunicação utilizados na sua célula:

Telefone	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()
Computador	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()
Papel	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()
outro	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()

7) Numa escala onde **1** é muito eficiente e **4** é ineficiente, como você considera a eficiência dos veículos de comunicação na sua célula

Telefone	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()
computador	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()
papel	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()
outro	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()

8) A sua célula:

- ☐ () comunica-se com todos os chefes das outras células da BPP
- ☐ () comunica-se com alguns chefes. De quais células? (Escolha nas colunas abaixo)
- ☐ () a sua célula é independente, não se comunica com nenhuma célula

☐ () **DIREÇÃO**

- ☐ () Assessoria Técnica
- ☐ () Grupo Auxiliar Administrativo
- ☐ () Grupo Auxiliar de Planejamento Orçamentário
- ☐ () Grupo Auxiliar Orçamentário e Financeiro
- ☐ () Grupo de Recursos Humanos

☐ () **DIVISÃO DE PERIÓDICOS**

- ☐ () Seção de Pesquisa e Orientação ao Usuário
- ☐ () Seção de Pronta Informação
- ☐ () Seção de Registro e Indexação

☐ () **DIVISÃO PARANAENSE**

- ☐ () Escritório de Direitos Autorais
- ☐ () Seção de Materiais Especiais
- ☐ () Seção de Periódicos Paranaenses
- ☐ () Seção de Pesquisa Bibliográfica

☐ () **DIVISÃO DE DIF. CULTURAL**

- ☐ () Seção de Divulgação
- ☐ () Seção de Programação

☐ () **DIVISÃO DE OBRAS GERAIS**

- ☐ () Seção de Belas Artes e Esportes
- ☐ () Seção de Ciências Puras e Aplicadas
- ☐ () Seção de Ciências Sociais e Jurídicas
- ☐ () Seção de Filosofia e Religião
- ☐ () Seção de História e Geografia

☐ () Seção de Inscrição e Empréstimo

- ☐ () Seção de Lingüística e Literatura
- ☐ () Seção de Referência e Informação

☐ () **DIVISÃO DE COL. ESPECIAIS**

- ☐ () Seção Braille
- ☐ () Seção de Multimeios
- ☐ () Seção de Obras Raras e Iconografia
- ☐ () Seção Infantil

☐ () **DIVISÃO DE PRESERVAÇÃO**

- ☐ () Seção de Encadernação
- ☐ () Seção de Microfilmagem
- ☐ () Seção de Restauração

☐ () **DIVISÃO DE INFORMÁTICA**

- ☐ () Seção das Bases BPP
- ☐ () Seção de Gerenciamento de *Software*

☐ () **DIVISÃO DE EXTENSÃO**

- ☐ () Seção de Apoio as Bibliotecas Públicas Municipais
- ☐ () Seção de Coleções Itinerantes
- ☐ () Seção de Intercâmbio

☐ () **DIVISÃO DE PROC. TÉCNICO**

- ☐ () Seção de Classificação
- ☐ () Seção de Organização e Manutenção dos Catálogos
- ☐ () Seção de Pesquisa e Catalogação
- ☐ () Seção de Seleção e Aquisição

TERCEIRA PARTE

1) Considerando uma escala onde **1** é muito importante e **10** é nada importante, indique a cada atributo abaixo, o grau que confere qualidade a informação.

- ☐ () prontidão – a informação deve ser fornecida quando necessária
- ☐ () aceitação – a informação deve estar atualizada quando for fornecida
- ☐ () frequência – a informação deve ser fornecida todas às vezes que forem necessárias
- ☐ () precisão – a informação deve estar isenta de erros
- ☐ () relevância – a informação deve estar relacionada às necessidades do seu receptor
- ☐ () integridade – toda informação que for necessária deve ser fornecida
- ☐ () concisão – apenas a informação que for necessária deve ser fornecida

- () clareza – a informação deve ser fornecida de uma forma fácil de ser compreendida
- () detalhe – a informação deve ser fornecida na forma normal, detalhada ou resumida específico, para uma situação específica
- () mídia – a informação deve ser fornecida na forma de documentos em papel impresso, monitores de vídeo e outras

APÊNDICE 2 – SIGLAS

CÉLULAS DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ

- ASS – Assessoria Técnica
- DCE – Divisão de Coleções Especiais
 - DCES1 – Seção Braille
 - DCES2 – Seção de Multimeios
 - DCES3 – Seção de Obras Raras e Iconografia
 - DCES4 – Seção Infantil
- DDC – Divisão de Difusão Cultural
 - DDCS1 – Seção de Divulgação
 - DDCS2 – Seção de Programação
- DDP – Divisão de Documentação Paranaense
 - DDPS1 – Escritório de Direitos Autorais
 - DDPS2 – Seção de Materiais Especiais
 - DDPS3 – Seção de Periódicos Paranaenses
 - DDPS4 – Seção de Pesquisa Bibliográfica
- DE – Divisão de Extensão
 - DES1 – Seção de Apoio as Bibliotecas Públicas Municipais
 - DES2 – Seção de Coleções Itinerantes
 - DES3 – Seção de Intercâmbio
- DI – Divisão de Informática
 - DIS1 – Seção das Bases BPP
 - DIS2 – Seção de Gerenciamento De Software
- DIREÇÃO – Direção Geral
- DOG – Divisão de Obras Gerais
 - DOGS1 – Seção de Belas Artes e Esportes
 - DOGS2 – Seção de Ciências Puras e Aplicadas
 - DOGS3 – Seção de Ciências Sociais e Jurídicas
 - DOGS4 – Seção de Filosofia e Religião

- DOGS5 – Seção de História e Geografia
- DOGS6 – Seção de Inscrição e Empréstimo
- DOGS7 – Seção de Lingüística e Literatura
- DOGS8 – Seção de Referência e Informação
- DPRE – Divisão de Preservação
- DPRES1 – Seção de Encadernação
- DPRES2 – Seção de Microfilmagem
- DPRES3 – Seção de Restauração
- DP – Divisão de Periódicos
- DPS1 – Seção de Pesquisa e Orientação ao Usuário
- DPS2 – Seção de Pronta Informação
- DPS3 – Seção de Registro e Indexação
- DPT – Divisão de Processamento Técnico
- DPTS1 – Seção de Classificação
- DPTS2 – Seção de Organização e Manutenção dos Catálogos
- DPTS3 – Seção de Pesquisa e Catalogação
- DPTS4 – Seção de Seleção e Aquisição
- GAA – Grupo Auxiliar Administrativo
- GAOF – Grupo Auxiliar Orçamentário e Financeiro
- GAP – Grupo Auxiliar de Planejamento
- GRH – Grupo Auxiliar de Recursos Humanos

ANEXO – ORGANOGRAMA

BIBLIOTECA PÚBLICA DO PARANÁ

